



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA GEOVANNA ESPÍN ORTIZ**, con C.I. 171527313-0, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA INTEGRAL PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA ASSA EN EL AÑO 2012.”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2014

Geovanna Espín.
ANDREA GEOVANNA ESPÍN ORTIZ

C.I. 171527313-0

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA INTEGRAL PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL
RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA ASSA, EN EL ÁREA COMERCIAL EN EL AÑO
2012.**

ANDREA GEOVANNA ESPÍN ORTIZ

DIRECTOR: MARÍA GABRIELA VASCO

QUITO, 2014

DEDICATORIA

A mis padres, Patricio Espín y Gladis Ortiz, por ser fuente de inspiración y apoyo constante para la realización de mis objetivos personales y profesionales,

A mi hermana, María José, por ser un apoyo y ejemplo para culminar con este trabajo.

A mi sobrina Emilia, que es mi fuente de inspiración, mis deseos de superación se consolidaron y aumentaron con la llegada de ese pequeño angelito a la familia.

A mi Directora de Disertación, Gabriela Vasco, por representar un reto de crecimiento profesional y, a su vez, por ser mi guía, respaldo e impulso para la realización del presente proyecto.

Al personal de ASSA, por abrirme las puertas y colaborar incondicionalmente con la realización del proyecto.

RESUMEN

Automotores de la Sierra Sociedad Anónima es una empresa de reconocimiento en el mercado nacional por ser líder en la comercialización de vehículos marca Chevrolet prestando servicios en las ciudades de Ambato, Latacunga y Riobamba. No obstante, la mentalidad de sus directivos no solo se focaliza en el incremento de la productividad, sino también en procurar el bienestar de su recurso humano.

Por tal motivo, ASSA considera que es una necesidad urgente la evaluación de las causas que están provocando la alta rotación del personal en el área Comercial de la Empresa, con el fin de identificar los factores que están generando malestar en los trabajadores y combatirlos para reducir estos índices, e intentar mantener un ambiente agradable y de satisfacción para los colaboradores del área en cuestión. Las posibles causas de la alta rotación no han sido evaluadas anteriormente, sin embargo se han hecho estudios de clima, los cuales han arrojado algunas posibles razones que generan insatisfacción en los trabajadores. El Área de Talento Humano ha pretendido dar solución a las mismas, sin embargo las medidas adoptadas no han sido lo suficientemente satisfactorias, pues los índices de rotación en el área, a pesar de que han disminuido en pequeñas cantidades, siguen siendo altos.

Con estos antecedentes se desarrolló esta investigación, para lo cual se recolectó toda la información pertinente.

Para el diagnóstico se escogieron algunos instrumentos, tales como, una encuesta que se diseñó para evaluar cuán satisfechos se encuentran los trabajadores del Área Comercial. También se consideró necesario realizar una entrevista, la cual fue diseñada para cada una de las agencias, con el fin de profundizar y aclarar algunos de los resultados arrojados por las encuestas; más adelante y fundamentando la necesidad, se creó una entrevista telefónica la cual se aplicó a las personas que abandonaron la Empresa en el último año. Durante todo el proceso, la apertura del personal de ASSA fue extraordinaria, permitiendo recolectar información de forma clara y objetiva.

Finalmente después del estudio, se diseñó un programa para reducir la alta rotación, enfocado hacia el liderazgo, en busca de redefinir metas y plantear nuevas alternativas de dirección y consecución de objetivos, propendiendo el bienestar de los trabajadores de la Empresa.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Datos de la empresa	2
1.2.1 Razón social	2
1.2.2 Ubicación	2
1.2.3 Actividad	2
1.2.4 Características	3
1.2.5 Contexto	3
1.2.6 Historia de ASSA	3
1.3 Plan estratégico.....	5
1.3.1 Misión	5
1.3.2 Visión.....	5
1.3.3 Valores corporativos	5
1.3.4 Estructura organizacional.....	7
1.4 Justificación.....	8
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 La rotación de personal	9
2.1.1 Introducción a la rotación de personal.....	9

2.1.2 Concepto de rotación del personal.....	10
2.1.3 Índice de rotación de personal	12
2.1.4 Promedio efectivo (PE)	13
2.1.5 Causas de la rotación de personal.....	14
2.1.6 Costos de la alta rotación de personal	14
2.2 Retención de personal.....	16
2.2.1 Los trabajadores y la organización mantienen una relación de ganar-ganar	16
2.2.2 Programas de retención del personal.....	17
2.2.3 Factores que intervienen en la retención del talento humano:.....	18
2.3 El desarrollo organizacional (D.O).	21
2.3.1 ¿Qué es el DO?	22
2.3.3 Características del D.O.	23
2.3.2 Clima y cultura organizacional	24
2.4 La rotación y el D.O.....	26
2.5 Liderazgo	27
2.5.1 Modelo de Ulrich (atributos-resultados).....	28
2.5.2 El Grid Gerencial.....	29
2.6 Motivación	33
2.6.1 Ciclo motivacional	34
2.7 Diagramas de Ishikawa desde la metodología <i>seis sigma</i>	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 Cálculo del índice de rotación.....	38

3.2.1 Cálculo del promedio efectivo	38
3.1.2 Cálculo del índice de rotación.	39
3.2 Investigación de campo.....	40
3.3.3 Estudio de clima.....	41
3.3 Técnicas de evaluación	43
3.3.1 Encuesta.....	43
3.3.2 Entrevistas	57
3.3.4 Entrevista de salida.....	60
3.3.5 Entrevistas telefónicas	60
3.4 Aplicación del diagrama de Ishikawa.....	61
3.5 Programa para reducir la alta rotación del recurso humano.....	65
3.5.1 Propuesta del Programa	65
CAPÍTULO IV MARCO CONCLUSIVO	79
4.1 Conclusiones.....	79
4.2 Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Libros Impresos	81
Documentos Electrónicos	82
Documentos oficiales propiedad de ASSA.	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Organigrama General ASSA (ASSA, 2012)</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 2: Modelo de la Rejilla Gerencial Herramienta Grid Gerencial (Trinodus, 2012) ..</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 3: Índices de rotación de personal tomando en cuenta las entradas y salidas del personal.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 4: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 5: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección uno, pregunta uno.</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 6: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta uno.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 7: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta dos.....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 8: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta tres.....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 9: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta cuatro.....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 10: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta cinco.</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 11: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta uno.</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 12: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta dos.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 13: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta tres.</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 14: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta cuatro.</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 15: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta cinco.</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 16: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta seis.</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 17: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta uno.</i>	<i>50</i>

<i>Ilustración 18: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta dos.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 19: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta tres.</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 20: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta cuatro.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 21: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta uno.</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 22: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta dos.</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 23: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta tres.</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 24: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta cuatro.</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 25: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta cinco.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 26: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta seis.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 27: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta siete.</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 28: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta ocho.</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 29: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta nueve.</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 30: Barras comparativas de los resultados de la sección 1 de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 31: Barras comparativas de los resultados de la sección dos de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 32: Barras comparativas de los resultados de la sección tres de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 33: Barras comparativas de los resultados de la sección cuatro de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA</i>	<i>56</i>

<i>Ilustración 34: Barras comparativas de los resultados de la sección cinco de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 35: Gráfico de las fases del programa para reducir la rotación del recurso humano en ASSA.</i>	<i>66</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Salidas de personal en números de los años 2010, 2011 y 2012.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 2: resumen de resultados del estudio de Clima Laboral ASSA 2011 y 2012</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3: Criterios para evaluar las categorías de las que está compuesta la encuesta.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 4: Criterios de medición para los resultados de la encuesta.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 5: resultado de las entrevistas.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 6: Programa para reducir la rotación del personal en el Área Comercial de la Empresa ASSA.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 7: Presupuesto aproximado de los costos del programa para reducir la rotación del recurso humano en ASSA.</i>	<i>78</i>

ÍNDICE DE ECUACIONES

<i>Ecuación 1: Fórmula índice de rotación de personal. (Chiavenato, 2011).....</i>	<i>12</i>
<i>Ecuación 2: fórmula para calcular el Promedio Efectivo es una interpretación de la autora en base a lo dicho por Chiavenato (2011).</i>	<i>13</i>

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Introducción

Las empresas hoy en día atraviesan una serie de problemas, los cuales de una u otra forma afectan o intervienen en el desenvolvimiento de los trabajadores dentro de cada una de sus áreas, así como también en la producción de las mismas; uno de estos problemas precisamente es la rotación de personal, es por ello que las instituciones están poniendo verdadero énfasis y preocupación en intentar combatirlo, controlarlo o resolverlo en el mejor de los casos. Es labor de las empresas interesarse por este tipo de inconvenientes pues es ahí donde radica el éxito de las mismas, entendiendo así que con gente comprometida, capaz, segura e involucrada con su lugar de trabajo, es como surgen las instituciones exitosas de hoy.

Automotores de la Sierra Sociedad Anónima (ASSA) siendo una empresa comprometida con el bienestar de sus trabajadores, ha dispuesto la investigación de las posibles causas que generan la alta rotación de personal, y, hasta el momento, se tiene un estudio de clima laboral, el cual arroja algunos datos sobre el problema. Según Álvaro Flores, gerente del departamento de talento humano, la empresa lleva algún tiempo presentando problemas con respecto a los índices de rotación de personal, especialmente en el área comercial, la cual representa una de las partes más importantes y numerosas de la institución, sin embargo, no se han tomado medidas claves para combatir de raíz estos índices. No obstante, el área de talento humano ha puesto grandes esfuerzos para garantizar buenas condiciones laborales para el personal, sobre la base de los datos arrojados por el estudio de clima, se han tomado varias medidas para que los trabajadores puedan desenvolverse e interactuar de mejor manera con el propósito de conocerse y hacer más llevadera la convivencia dentro de la Institución, sin embargo, estas actividades se las ha realizado sin una investigación de fondo que muestre cuáles son todos los factores que inciden en esta población y qué medidas son pertinentes para generar un cambio.

Específicamente el personal del área comercial de ASSA muestra varias inconformidades que requieren de una evaluación para identificar las verdaderas causas que generan la alta rotación de personal. Según manifiestan los directivos y algunos colaboradores del área, se han observado algunos indicadores de inconformidad, entre ellos

se encuentra la entrada y salida de los trabajadores de la empresa, en muchos casos por el incumplimiento en las metas propuestas, lo cual altera el desempeño y los tiempos de los demás trabajadores. Así mismo, se evidencia la poca comunicación existente entre los compañeros y los superiores, lo que implica una barrera en los procesos internos de la empresa, al no permitir el flujo de información adecuada. Del mismo modo, se ha observado un descenso en el desempeño, en la estabilidad emocional y por ende en las actividades que realiza todo trabajador. Esta información proporcionada por los colaboradores del área de talento humano permite evidenciar la importancia de un estudio detallado con el afán de determinar si, entre las ya mencionadas, se encuentran las causas que provocan la esta situación en la organización.

1.2 Datos de la empresa

1.2.1 Razón social

Automotores de la Sierra Sociedad Anónima ASSA, empresa comercial automotora.

1.2.2 Ubicación

- **AGENCIA MATRIZ AMBATO:** Av. Atahualpa Km 2 y Río Guayllabamba

Sucursal 1: Av. Indoamérica y Pasaje las Minas salida norte a Quito.

Sucursal 2: Av. de las Américas 19257 y Brasil.

- **ASSA LATACUNGA:** Panamericana Sur Km 2 1/2
- **ASSA RIOBAMBA:** Av. Lizarzaburu y Río Guayas, salida Norte.

El presente proyecto incluye un trabajo a nivel de la totalidad de sucursales de la Compañía ASSA.

1.2.3 Actividad

Empresa comercial, concesionaria de autos marca Chevrolet. Se encarga de la venta de vehículos, repuestos y accesorios genuinos. Además, cuenta con talleres especializados para el arreglo y mantenimiento de los automotores.

1.2.4 Características

Esta institución comercial, concesionaria de automotores Chevrolet, presta servicios en las agencias de: Ambato, Riobamba y Latacunga. Está formada por los departamentos de: Créditos y Negocios, Financiero Administrativo, Talento Humano, Comercial, Post Venta, Servicio, División Vehículos Pesados, Chevyplan, Como Nuevos, Mercadeo, F&I. Está constituida por 227 personas, distribuidas de acuerdo al organigrama vigente.

1.2.5 Contexto

Es una empresa con cincuenta y dos años de presencia en el mercado automotriz de la región Sierra-Centro. Nace de la necesidad de dar vida a una propuesta mercantil, de origen estrictamente familiar, para posicionar en el mercado una marca reconocida de vehículos y los subsecuentes servicios.

1.2.6 Historia de ASSA

La historia de La empresa Automotores de la Sierra Sociedad Anónima (ASSA) tomada de su revista electrónica: (Revista ASSA, 2012)

La Empresa Automotores de la Sierra Sociedad Anónima inicia su gestión formal en enero de 1960 y jurídicamente en junio del mismo año. Surge a partir de la necesidad de combinar talento, esfuerzo y capital en un medio desacostumbrado a las fusiones humanas de esas características, inclinado más bien a la iniciativa individual o estrictamente familiar y al comercio sin mayores obligaciones; prueba de aquello, es que empresas mercantiles nacidas en la segunda mitad del siglo XX, ya no están más en el quehacer comercial.

Tres voluntades, dos ciudades, un sueño:

Los ambateños **Rodrigo Vela Barona y Temístocles Sevilla Sánchez**, más la empresa quiteña **Cabeza de Vaca Hnos & Cía.**, se unen para formar la compañía **AUTOMOTORES DE LA SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA**, con un capital de doscientos mil sucres y se establece en el local comercial de Temístocles Sevilla, ubicado en la calle Bolívar y Martínez. La naciente empresa inicia la comercialización de vehículos Volkswagen, importados a través de la firma de los hermanos Cabeza de Vaca.

Al poco tiempo de la apertura de las ventas, se abre el taller de servicio, ubicado en la esquina de las calles Guayaquil y Sucre, con atención de mecánica general, lavadora, lubricadora, enderezada y pintura. Fue el primer taller en Ambato en instalar elevadores hidráulicos para reparaciones y lavada de vehículos, además de una prensa especial para diferentes usos, que evitó y eliminó definitivamente el uso y abuso del martillo. El taller funcionó en la dirección mencionada hasta enero de 1971.

Relevos, crecimiento y consolidación:

A finales de mayo de 1965 fallece el presidente y fundador de la empresa, Sr. Temístocles Sevilla Sánchez. El Sr. Rodrigo Vela Barona, hasta entonces gerente general, asume la presidencia de la compañía. El Sr. Patricio Sevilla Cobo, que se desempeñaba en el área de Ventas de Automóviles, Repuestos y otras líneas de negocio, asume la Gerencia General hasta el año 2005. Actualmente el Sr. Patricio Sevilla Cobo es el presidente ejecutivo de la empresa.

En octubre de 1970 fallece el presidente y fundador de la empresa, Sr. Rodrigo Vela Barona. Asume esa dignidad el Dr. Manuel Cabeza de Vaca, socio fundador de la Empresa, cargo que lo desempeñaría hasta 1995.

La continuidad coherente de personas, ideas, iniciativas, mística y visión empresarial, ha sido pilar fundamental para el éxito de la compañía.

1.3 Plan estratégico

ASSA es una empresa que busca mantener sus altos índices de producción y ventas, por ello está en crecimiento e innovación constante. Sin embargo, los directivos de la Empresa buscan generar en cada integrante del personal compromiso y pro-actividad, a través de objetivos y valores organizacionales claros.

A continuación se detalla la misión, visión y valores corporativos de ASSA. Tomado de la página web oficial de ASSA. (Revista ASSA, 2012)

1.3.1 Misión

“Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso.” (Revista ASSA, 2012, Misión)

1.3.2 Visión

“Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, capacitación y bienestar de su gente; con servicio al cliente y óptima calidad operativa, incrementando el valor de las marcas AUTOMOTORES DE LA SIERRA – GENERAL MOTORS.” (Revista ASSA, 2012, Visión)

1.3.3 Valores corporativos

Los valores corporativos sobre los cuales se sustenta el trabajo de esta empresa están descritos en su marco institucional, los cuales se describen a continuación: (Revista ASSA, 2012, Valores corporativos)

“PENSAR Y ACTUAR A LA MANERA DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA”

Actitud positiva y de servicio: Es tener la mente abierta al optimismo, es brindar entusiasmo a los clientes, es pensar en el futuro y en el desarrollo profesional y familiar.

Trabajo con sentido de urgencia.

Liderazgo: Es actuar con criterio y decisión, asumiendo retos ambiciosos, trabajando en equipo. Es planificar y ejecutar estrategias claras y renovadoras.

Integridad: Es cumplir con nuestros deberes, actuar con principios, ser leales y trabajar con ética profesional, sin olvidar la humildad y pensando siempre en el bien común.

Calidad: Hacer las cosas bien, desde el inicio hasta el final.

Trabajar con y en la gente: Desarrollando el talento humano de la compañía.

1.3.4 Estructura organizacional

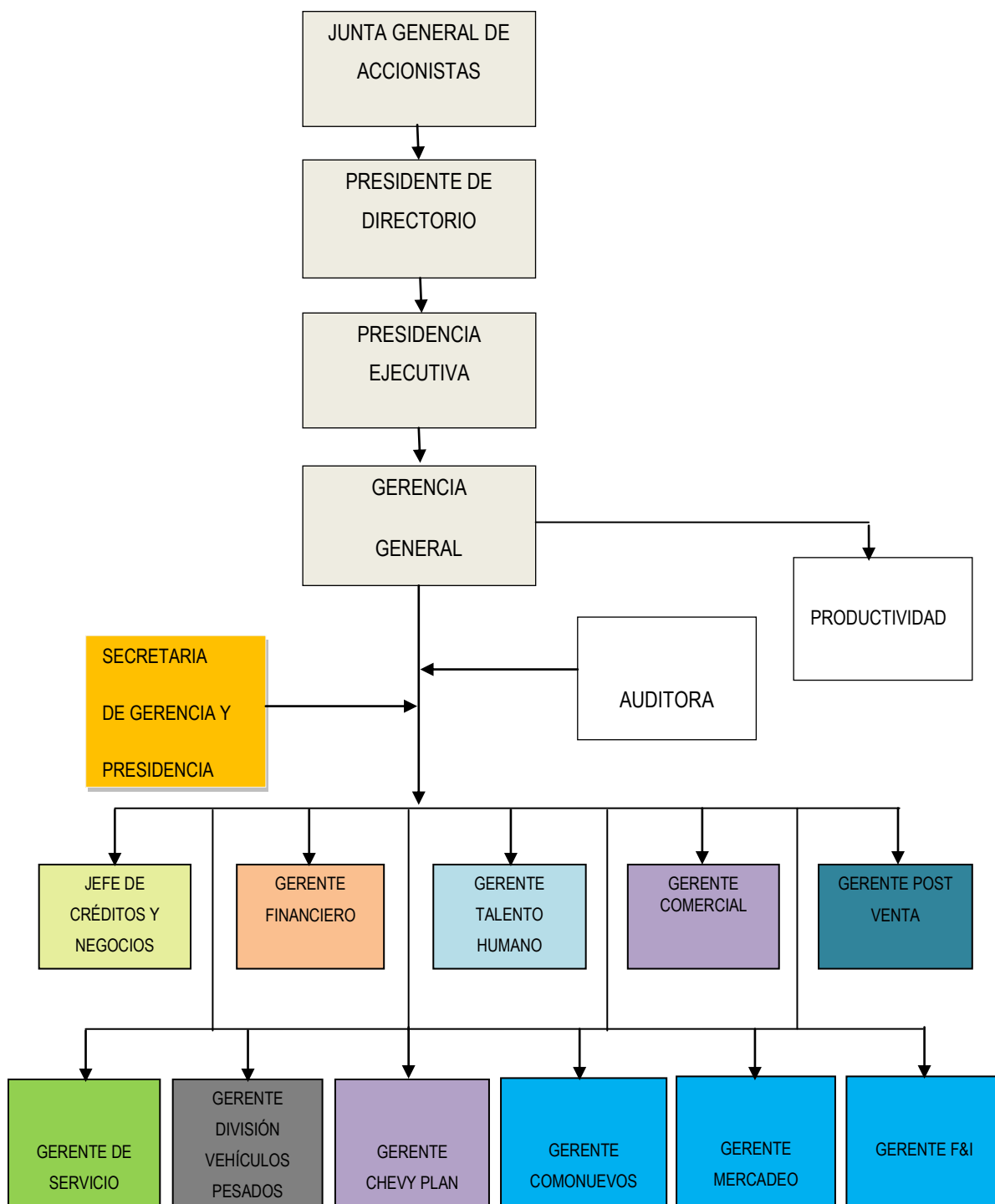


Ilustración 1: Organigrama General ASSA (ASSA, 2012)

1.4 Justificación

La motivación para desarrollar el presente proyecto es la necesidad de una herramienta de trabajo en el área de talento humano de ASSA, que aporte identificando los factores que producen directa o indirectamente la alta rotación de personal y se planteen estrategias que tiendan a disminuir los índices de rotación en el área comercial, los mismos que implican pérdidas a nivel económico y de tiempo para la empresa.

Dentro del planeamiento del departamento de talento humano, es importante tomar en consideración el factor humano, necesario para cumplir con los objetivos, de acuerdo a las estrategias de la organización.

En el Modelo Integral que se plantea desarrollar en el presente trabajo, se señala la necesidad de abordar la rotación del personal, como la consecuencia de un conjunto de factores, que ocurren dentro de una compañía y proponer estrategias que se enfoquen a mitigar el mencionado problema.

El análisis de la situación actual de ASSA y el desarrollo de la propuesta, contribuirán de manera importante a la experiencia profesional y personal de la autora, en cuanto al nivel de conocimientos técnicos sobre rotación y el cuidado del recurso humano dentro de una organización.

El beneficio más importante para la empresa será la posibilidad de ahorrar recursos y sobre todo aportar significativamente a la calidad de vida laboral de sus empleados.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un programa integral, que aporte con estrategias concretas para la reducción de la rotación del recurso humano en ASSA.

1.5.2 Objetivos específicos

- Elaborar el diagnóstico de la problemática de la empresa.
- Analizar las variables que provocan la rotación de personal en ASSA.
- Determinar las estrategias para el diseño del programa integral de reducción de rotación, que se adapte a las necesidades propias de la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La rotación de personal

2.1.1 Introducción a la rotación de personal

Extrayendo algunas ideas de Rafael Guizar (2008), el ser humano es un ente social por naturaleza, necesita estar rodeado de otros individuos para subsistir. Desde el principio se valió de la ayuda de la sociedad para obtener los recursos necesarios para vivir. Esta ayuda es la que se da de unos a otros en muchos ámbitos de la vida, entre estos se encuentran la casa, el vecindario, la escuela, el lugar de trabajo, entre otros. Ejemplificar lo antes dicho desde el lugar de trabajo dará un acercamiento más oportuno al tema, pues es aquí donde la gente pasa la mayor parte de su tiempo, en el mismo que se intercambian conocimientos y actividades tanto entre compañeros como también de la empresa al trabajador y viceversa, es así como funciona la dinámica de las organizaciones en donde el papel del colaborador eficiente es fundamental para que estas puedan mantenerse en el mercado, pues este es el principio que sostiene a las empresas, ya que solo un grupo de trabajadores eficientes y proactivos logrará los objetivos de las organizaciones, por lo tanto las mismas tienen que enfocar todos sus esfuerzos en retener al recurso humano con el que la compañía cuenta.

El evidente desarrollo de la sociedad en la que vivimos ha generado grandes cambios para las organizaciones, ya que en el transcurso del último siglo, han tenido que adaptarse a un mundo más competitivo, globalizado y lleno de cambios tecnológicos. Sin embargo, la competitividad de las empresas radica en el factor humano, por ello los requerimientos para el personal se han tornado más exhaustivos en busca de garantizar altos estándares de calidad. Así mismo, se ha buscado que el personal ya vinculado a las organizaciones desarrolle competencias y desempeñe tareas más complejas de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado laboral.

Todos estos cambios han logrado posicionar al capital humano como el principal recurso para las organizaciones, por tanto las empresas ahora buscan cuidar a su gente, aquellos trabajadores que garantizan y colaboran con el óptimo crecimiento de la empresa.

Las causas que generan la rotación del recurso humano son diversas y no son las mismas en todas las organizaciones, por lo tanto tratar el problema requiere de una investigación y de un tratamiento específico para cada una de ellas. Por esto, debido a la importancia y preocupación que el tema genera, se han realizado varias investigaciones para conceptualizar, catalogar y elaborar herramientas que permitan su evaluación, corrección y prevención.

2.1.2 Concepto de rotación del personal

Es importante clarificar el concepto de rotación de personal, al cual se remitirá esta investigación, según la teorización de Chiavenato (2011):

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la Organización. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la Organización, en un período determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales. (p.116).

Es entonces que la rotación de personal es una condición innegable dentro de una empresa, sin la misma no hay un funcionamiento óptimo, ya que es importante contar con personal eficiente, aprovechando para los diferentes cargos las cualidades y destrezas de cada sujeto. Existen ventajas del buen uso de este factor, sin embargo, los índices demasiado elevados resultan perjudiciales para una empresa, provocan alteraciones en el equilibrio de la organización o de sus áreas, generando inestabilidad e incertidumbre en los trabajadores, así como altos costos para la misma, entre otros.

Será necesario poseer un sustento sólido de la temática, la base teórica se desarrollará a partir de los lineamientos del autor Idalberto Chiavenato (2011), el mismo que hace un acercamiento a la rotación laboral como un factor imprescindible dentro de la empresa, en lo que respecta a la interacción en la organización, a las personas y el ambiente. Además señala la manera de medirla (índices de rotación), las causas de la

misma, y hace énfasis en el rol que toma la entrevista de salida, pues ésta permitirá registrar datos e información relevante de todos aquellos que se separan de la empresa.

2.1.2.1 Rotación de personal programada

Es cuando la organización cambia los recursos humanos por otros de mayor potencial, es decir que la rotación está bajo el control de la empresa.

La rotación de personal programada es la que les da a los empleados la oportunidad de crecer dentro de la organización, y al mismo tiempo es una manera de retener al trabajador eficiente dentro de la misma; esta se puede presentar mediante un crecimiento horizontal o un crecimiento vertical los cuales se explicarán a continuación según lo dicho por Buitrago Rioja gerente de gestión humana en Market Team S.A en su artículo “El crecimiento profesional no siempre es vertical” (2012):

Dentro de las organizaciones se piensa que si no hay oportunidades de ascenso en el nivel jerárquico entonces no son tomadas como crecimiento, lo cual lleva a las personas a buscar otro lugar de trabajo en el que si puedan ascender, la opción es importante:

- *Crecimiento horizontal:* como lo menciona Buitrago (2012) es de organizaciones que conservan una estructura plana, es decir que el trabajador no tiene un crecimiento dentro del nivel jerárquico, sin embargo se puede tener un crecimiento dentro del mismo puesto de trabajo en el cual se delegan al colaborador, mayores y nuevas responsabilidades de tal manera que el mismo pueda adquirir mayor autonomía y por ende se le otorgue más poder de decisión.
- *Crecimiento vertical:* Buitrago (2012) señala que este es el crecimiento en el cual las personas ascienden en nivel jerárquico el cual permite a la persona desarrollarse y crecer a nivel laboral, personal y profesional; este crecimiento es posible dentro de las empresas que tienen la estructura organizacional un tanto más piramidal, sin embargo se observa que son menores los casos en los que el crecimiento de una organización es vertical.

A continuación ejemplos de rotación de personal programada según Buitrago (2012):

- *Movimiento de puestos:* se trata de intercambiar roles con los pares de manera que los trabajadores puedan conocer de otros procesos y procedimientos, es importante antes analizar si es aplicable y si la cultura lo permite, pues cada organización tiene su propia realidad.
- *Planes de carrera y desarrollo profesional:* es toda una planificación que propone la empresa y que tiene como objetivo la promoción de un trabajador, con el objetivo de que tenga claridad de los conocimientos, habilidades y competencias que debe tener para alcanzar cierta posición que está en juego, y también, comprender los niveles jerárquicos a los que puede llegar.

2.1.3 Índice de rotación de personal

Chiavenato (2011) afirma que el cálculo del índice de rotación es a partir de los ingresos y las salidas de los trabajadores de la empresa, en relación con los empleados que están dentro de la organización:

1. Se requiere de la utilización de una fórmula matemática que permita el cálculo para efectos del planeamiento de recursos humanos. Expresa un valor porcentual del personal que abandona la Institución con relación a quienes se mantienen en la empresa.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Ecuación 1: Fórmula índice de rotación de personal. (Chiavenato, 2011)

A= Admisiones de personal: la gente que ingresa a la empresa en un periodo considerado.

D= Desvinculación de personal: gente que sale de la empresa, tanto por iniciativa propia como por la de la empresa en un periodo determinado.

PE= Promedio Efectivo: promedio de empleados contratados en un tiempo considerado, el mismo que se obtiene a través de la suma de los empleados contratados al inicio y al final del periodo y de dividir esta cantidad para dos.

Este índice de rotación de personal expresa el valor porcentual, de empleados, que circulan dentro de la organización con relación al número de trabajadores.

2.1.4 Promedio efectivo (PE)

PE= Promedio Efectivo

Tomado del texto de Chiavenato (2011) el cálculo del Promedio Efectivo (PE), se ha abreviado cada uno de los datos que se necesitan para el cálculo del mismo, con la finalidad de tener una fórmula que facilite el cálculo del PE, se explican las abreviaciones a continuación:

PIP= Personal inicial del periodo: todos los trabajadores que inician en un periodo determinado

PFP= personal final del periodo: todos los trabajadores que terminan un periodo, tomando en cuenta las entradas y salidas de personal.

Por lo tanto la fórmula quedará de esta manera, la cual es una interpretación de la autora para que resulte más fácil el cálculo del promedio efectivo, el mismo que se utilizará posteriormente en el cálculo del índice de rotación.

$$PE = \frac{PIP+PFP}{2}$$

Ecuación 2: fórmula para calcular el Promedio Efectivo es una interpretación de la autora en base a lo dicho por Chiavenato (2011).

Rotación de personal ideal

En la práctica no existe un índice de rotación equivalente a cero, pues eso denotaría un estado de rigidez en la empresa, tampoco es deseable para las empresas un índice de rotación muy elevado, de acuerdo a cualquier tipo de organización que esta sea, pues eso refleja que no se logra retener ni aprovechar el recurso humano, por lo tanto el índice de rotación que se espera es el que permite a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a los que no están aportando eficazmente con la empresa, de tal manera que se pueda tener y mantener un sistema estable que funcione adecuadamente.

2.1.5 Causas de la rotación de personal

La rotación de personal se genera como consecuencia de acontecimientos que ocurren tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual condiciona el comportamiento del personal. Situándose, de esta manera, en una variable dependiente de los fenómenos internos y externos que ocurren en la institución. A continuación se ejemplifican los mismos desde Chiavenato (2011):

Fenómenos Externos:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Fenómenos Internos:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (p. 119, 120)

2.1.6 Costos de la alta rotación de personal

La rotación elevada es un problema que desestabiliza a la empresa, y adicionalmente, causa costos elevados para la empresa, por lo tanto, es adecuado que las

organizaciones realicen los cálculos necesarios para saber cuáles son los valores en lo que respecta a rotación y si son significativos, a fin de dar solución.

Chiavenato (2011) presenta tres tipos de costos:

Costos primarios: Son los que corresponden a la salida del trabajador y su reemplazo, son fáciles de calcular y son de cuatro tipos:

1. *Costos de reclutamiento y selección:* Estos corresponden a todo lo relacionado con la requisición del personal, el mantenimiento del área, publicaciones en periódicos folletos y afines, exámenes y pruebas de evaluación y exámenes pre-ocupacionales.
2. *Costos de registro y documentación:* Corresponden al mantenimiento del departamento de registro y documentación y todo lo relacionado con el mismo.
3. *Costos de provisión:* Son los gastos que se realizan en el departamento de capacitación o del departamento responsable de proveer lo necesario al nuevo trabajador.
4. *Costos de separación:* Gastos en el departamento de registro y documentación que corresponden a la salida del trabajador, es decir las entrevistas de salida y liquidación

Costos secundarios: Son intangibles y de difícil evaluación cuantitativa, son cualitativos, es decir son los efectos colaterales que resultan de la rotación y se dividen en cuatro tipos:

1. *Repercusiones en la producción:* Pérdida en la producción, menor producción durante el periodo de adaptación, Inseguridad del nuevo trabajador lo cual distrae a sus compañeros.
2. *Repercusiones en la actitud del personal:* Impresión, actitudes y disposición que transmite el empleado que sale y el que entra en los demás trabajadores, influencia de los aspectos anteriores en la moral, y actitud de los jefes, clientes y proveedores.
3. *Costo extralaboral:* Se refiere a los gastos adicionales para el proceso de reclutamiento y selección, es decir en horas extras y tiempo de adaptación del nuevo trabajador.
4. *Costo extraoperativo:* Costo adicional de energía eléctrica, combustible, incremento de accidentes, errores y problemas que pueda provocar el nuevo trabajador en su etapa de adaptación.

Costos terciarios: Efectos mediatos de la rotación cabe recalcar que son solo estimables; estos incluyen:

1. *Costos de inversión adicionales*: Aumento de las tasas de seguros, depreciación de materiales y equipos de oficina así como también el mantenimiento de los mismos y aumento de salarios a los empleados.
2. *Pérdidas en los negocios*: consecuencias en la imagen de la empresa a causa de la baja calidad de productos durante la etapa de adaptación del nuevo trabajador.

2.2 Retención de personal

2.2.1 Los trabajadores y la organización mantienen una relación de ganar-ganar

Las personas son parte fundamental de las empresas, las que generan vida al negocio pues pasan gran parte de su tiempo en el trabajo, por lo tanto el trabajo también proporciona a la gente motivos para vivir; esto nos lleva a decir que existe entre ambas una relación de mutua dependencia, como lo dice Chiavenato (2011) “Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización... Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas” (Chiavenato, 2011, p. 8). Lo cual explica que las personas son parte fundamental de las organizaciones pues el éxito de una empresa depende directamente del trabajo que realiza cada persona dentro de la misma, por lo tanto sin la ayuda del ser humano, las organizaciones no podrían llegar a cumplir sus metas y objetivos, así como el trabajador aporta sus conocimientos dentro de su lugar de trabajo; el lugar de trabajo también ayuda al trabajador a cumplir y llenar sus necesidades y objetivos personales, lo que hace y una vez afirma que lo que existe entre la organización y el trabajador es una relación de interdependencia, en la cual si el trabajo y los esfuerzos son los adecuados, ambos crecen de la mano.

A partir de lo expuesto anteriormente queda clara la importancia que la persona tiene dentro de la organización, es por ello que las empresas deben unir sus esfuerzos para cuidar a sus mejores trabajadores de manera que estos puedan seguir colaborando con el cumplimiento de las metas de la empresa. Chiavenato (2011) plantea que si la organización pretende alcanzar sus objetivos, el mejor camino es canalizar los esfuerzos y objetivos de los trabajadores de tal manera que se establezca entre ambos una relación en la que el

resultado sea ganar, por esto ahora las organizaciones han optado por trabajar de esta manera pues se reflejan mejores resultados al usar la estrategia de *ganar-ganar*, en el pasado los trabajadores no eran considerados de la misma manera que ahora, pues las empresas pensaban que los objetivos de las mismas y los de los trabajadores iban por distintos caminos, y de ninguna manera consideraban esta opción, detrás de varios esfuerzos, ahora ya se considera la relación en la que ambas partes salen ganando.

El verdadero conflicto por el cual atraviesa la empresa surge cuando el recurso humano ya no se encuentra a gusto con la misma, deja de sentir interés por las actividades que desempeña y por ende el resultado ya no causa el mismo efecto. Es ahí cuando surge la idea de dejar la organización, de cambiar a un mejor ambiente o a su vez, considerar la posibilidad de un mejor salario o mejores oportunidades y/o beneficios empresariales con los que actualmente no cuenta. Es por esto que las organizaciones deberían hacer un análisis no solo de lo que ellas requieren, sino también de lo que los trabajadores necesitan para sentirse a gusto.

Retener el capital humano exitoso con el que una empresa cuenta es parte esencial del departamento de talento humano, hoy en día el mundo laboral ofrece oportunidades de trabajo mejor remuneradas y con más oportunidades de crecimiento, en unas empresas más que en otras, este hecho muchas veces descompensa a las organizaciones, pues los trabajadores con sus talentos y habilidades marcan la diferencia entre una institución y otra ayudando a mantener la rentabilidad esperada con altos niveles de eficiencia y eficacia; es por ello que seguir contando con dichos colaboradores es esencial para las organizaciones.

Es preciso para esto desarrollar técnicas de retención, es decir, procesos mediante los cuales se satisfagan las necesidades y expectativas de los empleados, incluyendo aspectos como su formación, desarrollo profesional y personal, ambiente laboral, remuneración y equilibrio de vida, los mismos que presentarán un panorama tentador que resulte difícil de prescindir.

2.2.2 Programas de retención del personal

Es importante que exista rotación de personal, pues esta brinda ciertos beneficios, siempre y cuando este dentro del control de la empresa, pues permite innovar, hacer nuevas contrataciones, ganar nuevos conocimientos, y ahorrar costos a la empresa, si bien es cierto,

a pesar de ser estos los beneficios que nos brinda la rotación, el problema se presenta cuando se empiezan a percibir los estragos que causa una alta rotación, según Chiavenato (2011) esto evidencia una desestabilización de la empresa tanto interna como externa, altos costos a la organización y bajas en la producción, lo cual afecta directamente a las empresas, y no permite cumplir con las metas establecidas; por esta razón surgen los programas de retención de personal pues son una estrategia de recursos humanos.

Es por ello que a partir de determinar los puntos débiles de la empresa por los cuales la gente está optando por dejarla, la administración de personal tiene la obligación de implantar nuevas estrategias para que los empleados talentosos, quienes permiten el crecimiento de la empresa, sigan siendo partícipes de la misma; pues dejar de contar con uno de ellos, le significará un sinnúmero de pérdidas las cuales pueden ser evitadas a partir del diseño de un buen plan de acción, el cual se dirija a mantener y retener a su personal.

Es de suma importancia que las organizaciones puedan contar con estrategias que aseguren la permanencia de sus colaboradores más talentosos, existen procesos que ayudan a retener al factor humano, a partir de modificaciones o mejoramientos, los cuales se explicarán a continuación.

2.2.3 Factores que intervienen en la retención del talento humano:

- *Proceso de selección:* “la selección busca entre candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia del personal” (Chiavenato, 2011, p. 144). Es por ello que un adecuado proceso de selección juega un papel muy importante, pues garantiza la estabilidad de los trabajadores dentro de las empresas al elegir a la persona ideal para el puesto.

Por lo tanto ejecutar este proceso de la mejor manera es beneficioso tanto para la empresa como para el colaborador, es decir, la selección debe ser ejecutada siguiendo los parámetros de la empresa, que los mismos vayan alineados a los objetivos y requerimientos de la misma, esto garantizará que el puesto sea ocupado por la persona ideal, la cual pueda adaptarse tanto al cargo como a la organización y a partir de ello la empresa pueda contar con trabajadores comprometidos, que

aporten un alto nivel de conocimientos y desempeño, los cuales reúnan las cualidades y capacidades para ser ascendidos y promovidos.

- *Inducción:* Es un proceso mediante el cual se hace conocer, de manera general, la empresa a los nuevos empleados; brindándoles toda la información necesaria con respecto a la organización, así como también, al nuevo cargo que van a desempeñar, con el objetivo de que el nuevo colaborador pueda adaptarse adecuadamente a su lugar de trabajo y se desempeñe correctamente.

Toda institución debe brindar este proceso al nuevo trabajador, pues el tiempo invertido en el mismo señala el punto de partida para futuras relaciones, como lo menciona Martha Alles (2006). Todas las organizaciones tienen distintas formas de dar la bienvenida a su personal, pero eso no quita que el proceso de inducción tiene que ser imprescindible en el recibimiento de cada uno de ellos. La inducción puede darse mediante manuales, videos, folletos, páginas web, entre otros; la misma que contiene Información sobre la empresa, cultura y costumbres organizacionales, aspectos geográficos, políticas, normativas internas, beneficios y comunicaciones.

- *Remuneración:* Es importante comprender que la remuneración en el mundo en el que vivimos ahora se convierte en principio en la parte más importante para los trabajadores. Castillo (1994) menciona que la remuneración no solo se presenta en lo económico sino también existe la remuneración emocional, la cual representa un gran valor para el trabajador.
 - *La remuneración económica*, según lo dicho por Castillo (1994), es un valor monetario el cual se le da al empleado por los servicios prestados, este debe establecerse mediante una escala equitativa y competitiva dentro del mercado laboral, este beneficio es de suma importancia pues es la base mediante la cual el colaborador subsiste y afronta su vida fuera de la empresa, sin embargo el factor monetario no es el único estimulante para el empleado, a pesar de ser uno de los factores higiénicos más importantes.
 - *La remuneración emocional:* Castillo (1994) menciona que sin duda alguna le significa mucho al trabajador, el reconocimiento dado mediante la motivación y el ambiente laboral son parte importantísima para el empleado en el momento de integrarse a la empresa, y posteriormente en el momento de decidir quedarse en ella; pues la remuneración emocional asegura la lealtad del trabajador a la empresa, ya que mientras afuera puede encontrar un mejor

salario económico, el colaborador decidirá quedarse en la empresa por su remuneración emocional que es el punto que marca la diferencia.

- *Planes de incentivos:* “Los incentivos tienen el propósito de reconocer, mediante premios monetarios o simbólicos, el desempeño excelente” (Castillo 1994, p. 211), ayudan a estimular a los colaboradores mediante un premio por obtener mejores resultados, e incluso con estos se puede asignar distintos salarios a personas que ocupen un mismo cargo pero que tengan un mejor rendimiento, lo que provocará que los trabajadores que se muestran más comprometidos sientan que su trabajo está siendo valorado y reconocido, con lo que se conseguirá la repetición del comportamiento deseado.
- *Capacitación:* Es conocida según Castillo (1994) como un tipo de entrenamiento en el cual se imparten conocimientos e ideas requeridos para el mejor desempeño de un puesto, la capacitación es comprendida por procesos de aprendizaje en los que el trabajador participa con el objetivo de mejorar sus habilidades dentro de su puesto de trabajo, lo cual le permitirá un mejor rendimiento dentro del mismo y a la empresa generar mayor rentabilidad.
- *Planes de carrera:* “Una carrera no es más que una serie de puestos de trabajo ocupados por un individuo a lo largo del tiempo” (Bonache y Cabrera, 2006, p. 258), todos los trabajadores que ingresan en una organización, entran con la expectativa de crecer profesionalmente dentro de la misma, por lo cual intentan realizar bien su trabajo y desempeñarse dentro del cargo apropiadamente, la razón de esta expectativa debe ser cumplida, por lo cual es necesario diseñar planes de carrera claros y específicos para cada puesto de trabajo, y con esto se logrará que los trabajadores se motiven y desempeñen de mejor manera sus funciones, con la perspectiva de, en el momento apropiado, ser ascendidos o promovidos.

Es importante mencionar que no solo existe crecimiento vertical, sino también horizontal lo cual fue explicado anteriormente en el acápite de *Rotación de personal programada*.

Mantener la motivación y el interés de los trabajadores con un plan de carrera es una estrategia sin duda que da buenos resultados. Cuando se trata de atraer al empleado, es indispensable tener los puntos claros en cuanto a lo que se necesita, requisitos, logros,

tiempos y todo lo correspondiente al proceso para ser promovido en cada uno de los puestos.

- *Satisfacción y compromiso laboral:* “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto de trabajo tiene actitudes negativas hacia él” (Robbins, 2010, p. 153), sin duda alguna lograr que los empleados se sientan satisfechos con su organización genera y garantiza el compromiso laboral, el cual asegura la permanencia del empleado dentro de su lugar de trabajo y del mismo modo la óptima ejecución de sus labores.
- *Punto de equilibrio trabajo-familia:* Es necesario tomar en cuenta que una persona pasa la mayor parte del tiempo en su lugar de trabajo, por este motivo se debe encontrar un equilibrio, con el cual el tiempo laboral sea optimizado y aprovechado de la mejor manera; así como el tiempo que se pasa en casa, con la familia o amigos, logrando disfrutar de ambos escenarios sin que el uno intervenga en el otro y en ninguno de los dos se pueda resultar afectado. Las empresas deberían dar mayor flexibilidad en lo que corresponde al horario de trabajo, pues una persona tiene que cumplir con su jornada, sin que esta se alargue inadecuadamente, ya que esto disminuiría el tiempo para poder pasarlo en familia.

2.3 El desarrollo organizacional (D.O).

Se puede notar que las organizaciones han ido cambiando a medida que pasa el tiempo, las circunstancias ahora son otras, uno de los cambios más notorios es el valor que ahora se le está dando al trabajador, cuando antes este interés solo se le daba a la producción, ahora se puede observar que es más importante el ser humano. En vista de esto, se han tomado medidas en cuanto al cuidado del trabajador, de modo que la persona y la producción puedan ir de la mano, conjugar las necesidades de los dos a pesar de no ser trabajo fácil, es un el medio por el cual se puede llegar al éxito.

Está claro que las organizaciones se ven expuestas a constantes cambios, el éxito de una empresa es que estos cambios puedan implantarse y al mismo tiempo puedan ser percibidos, entendidos y trabajados de la mejor forma por los colaboradores, es por ello que,

hoy en día la mayoría de las organizaciones han incorporado estrategias de desarrollo organizacional (D.O), que les ayudan a adaptarse al cambio.

2.3.1 ¿Qué es el DO?

“El Desarrollo Organizacional utiliza los conocimientos de las ciencias básicas del comportamiento aplicado para diseñar programas de acción con el fin de resolver problemas, corregir deficiencias y aprovechar las oportunidades en las organizaciones actuales.” (Bell, Cecil. French. Wendell, 2007. Zawacki, Robert, p. 91), es decir, el D.O se encarga de dar una nueva visión y estrategia de cambio a las organizaciones, a partir de una investigación global de la empresa, de modo que sobre la base del diagnóstico obtenido de la misma, se proponga las medidas correctivas para poder hacer frente a lo que está afectando a la organización, y así en un futuro se genere el cambio esperado.

Según Bell. Et al. (2007) se requiere al menos cuatro tipos de conocimientos por parte de los practicantes y líderes del D.O:

1. Conocimiento de la forma en la que funcionan las organizaciones.
2. Conocimiento de cómo ocurre el cambio.
3. Conocimiento de cómo intervenir para producir los cambios.
4. Conocimiento de cómo diagnosticar y resolver problemas.

La conjugación y la correcta utilización de estos cuatro conocimientos permiten a los líderes y miembros de la organización tomar las decisiones adecuadas a la realidad de la empresa, decisiones que serán implantadas para lograr cambios eficientes dentro de cada una de las organizaciones que han sido tratadas.

Sin duda alguna el cambio es el factor fundamental dentro de las intervenciones del D.O, este cambio es un cambio planeado, pues a partir del estudio de la organización, es cuando se planean soluciones sobre la realidad de la misma.

Por tanto según Davis y Newstrom (2007), en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, afirman que el D.O. tiene una orientación sistémica en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Bell et. Al. (2007) menciona que cada empresa es un mundo distinto, pues todas tienen su manera de funcionar y a la gente adecuada para que este funcionamiento genere resultados acordes a los objetivos de la institución, por lo tanto, el D.O. tiene que ser aplicado a cada organización de manera personalizada, pues no todas carecen ni necesitan lo mismo, por lo tanto la meta que tiene el D.O. es construir organizaciones más eficientes las cuales puedan a lo largo de su vida seguir aprendiendo, adaptándose y mejorando según los cambios que se les vayan presentando pues, el D.O., capacita a los trabajadores en la identificación y solución de problemas, y esta capacitación se ve reforzada a través de la retroalimentación, la cual ayuda a sustentar la decisión que se ha tomado por parte de los participantes como solución ante el problema presentado.

2.3.3 Características del D.O.

Rafael Guizar Montufar (2008) presenta algunas características importantes del D.O que se detallarán a continuación:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio va de acuerdo a las exigencias y necesidades de la organización, tales como:
 - Problemas de destino, es decir a dónde quiere llegar la organización.
 - Problemas de crecimiento, identidad y de revitalización.
 - Problemas de eficiencia de la empresa.
- Pone énfasis en el comportamiento humano.
- Los consultores son externos, sin embargo una vez establecido el programa pueden ser personas de la organización.
- Implica una relación de cooperación entre el agente de cambio y la empresa.
- Los agentes de cambio comparten una serie de metas normativas:
- Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- Transferencia de valores humanos.
- Comprensión entre grupos.
- Administración por equipos.
- Mejores métodos para solucionar conflictos.

Todas las características mencionadas señalan que el D.O. procura el desarrollo y la recuperación de las empresas, con el propósito de propender la evolución de las mismas.

2.3.2 Clima y cultura organizacional

El D.O. abarca una amplia variedad de temas, los cuales están estrechamente vinculados con la organización, debiendo ser considerada como un todo. Para estudiar el cambio en las empresas, es necesario tomar en cuenta aspectos como el clima y la cultura organizacional.

Ambos son de gran importancia, como lo menciona Rafael Guizar Montufar (2008), el clima y el estado en que este se encuentre, repercute en la eficiencia y eficacia de la organización, así mismo la cultura organizacional, siendo esta uno de los pilares fundamentales, pues sostiene la forma en que las actividades de la empresa se manejan, y cómo los trabajadores las realizan. La cultura organizacional mantiene raíces muy firmes y gran fortaleza, pues, esta se va formando a través del tiempo y es aprendida por la gente que ingresa a la organización, a pesar de que ya está formada y enraizada, existen métodos específicos los cuales ayudan a modificar aspectos de la misma, aquellos que no están colaborando con su crecimiento, y por otro lado aportan en reafirmar aspectos que se empatan con la visión y misión.

2.3.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional según Chiavenato (2011) es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, en él interviene todo lo que el trabajador tiene a su alrededor, al igual que todas las personas que lo rodean, tanto los pares, como superiores y clientes externos. Por lo tanto es la percepción de los trabajadores acerca de su organización, y esta percepción influye directamente en su desempeño.

Por lo tanto, la percepción de la gente acerca del lugar donde pasan la gran mayoría de su tiempo, haciendo uso de sus capacidades, es muy importante; sin embargo el cambio que propone el D.O, no se hace directamente sobre el clima laboral, sino más bien sobre la cultura, como se explica a continuación.

“... el clima es solo una manifestación superficial de la cultura, y por lo tanto la investigación acerca de él no nos ha permitido ahondar en los aspectos causales más profundos de la forma en que funcionan las organizaciones.” (Bell, Cecil. French. Et al, 2007, p. 107). El clima nos hace un acercamiento tan solo a cómo la gente mira a su organización, pero este acercamiento es tan solo en forma superficial, el cual no aporta sustancialmente ni en su totalidad a la investigación de la empresa, pues la que nos muestra en profundidad el funcionamiento por el cual cada una de las organizaciones actúan de una manera y no de otra, es la cultura organizacional.

Es importante aclarar que el clima percibido por los trabajadores se genera de un conjunto de situaciones que nacen de la cultura que tiene la organización, el clima por ser observable y medible, como lo menciona Schein (1982) citado en Bell, Cecil. Et al. (2007); se ha prestado para un sinnúmero de observaciones e investigaciones, pero se necesitan explicaciones sobre las variaciones en el clima y las normas y para encontrar lo pertinente, se debe tomar en cuenta la cultura, porque es en ella donde se cimenta el funcionamiento de las organizaciones; y a partir de ella se va a encontrar explicaciones más profundas.

Existen ciertas técnicas de las cuales se puede valer el investigador para hacer el estudio, pues pueden evidenciar el sentir del empleado y de alguna manera hacer más tangible características del clima de la empresa en particular, por ello permiten diagnosticar e intervenir en los problemas que arrojen y, a partir de estos resultados, poder lograr una investigación más profunda en la cultura.

2.3.2.2 Cultura organizacional

“La cultura es omnipresente. Abarca todas las áreas de la vida del grupo” (Bell, Cecil. Et al. 2007, p. 110) quiere decir cada rincón de la organización, es por ello que es tan difícil de explicarla, entenderla y cambiarla.

Para su estudio se puede usar cuestionarios u otros métodos de investigación, sin embargo Bell y French señalan que estos métodos no son muy útiles pues no hay manera de saber si lo que se está preguntando es útil para esa cultura en particular sin antes haber examinado sus niveles más profundos; plantean que la combinación de una observación exhaustiva, preguntas mejor estructuradas y la participación de los miembros del grupo motivados darán mejores resultados, pues esto permitirá “buscar y descifrar los supuestos

que se dan por sentados, subyacentes y por lo general inconscientes que determinan las perspectivas a través de los procesos, sentimientos y comportamientos.” (Martin y Meyerson, 1988 citado en Bell, Cecil. Et al, 2007, p. 109), una vez que estos supuestos han sido identificados y entendidos se hace más fácil identificar los significados de algunos fenómenos del comportamiento que antes no fueron comprendidos.

“La cultura se aprende; en consecuencia, los modelos de aprendizaje deben ayudarnos a entender la creación de cultura... podemos ver con claridad cómo los líderes y miembros poderosos los inculcaron en las actividades de grupo” (Bell, Cecil. Et al, 2007, p.113) por lo tanto la cultura por el hecho de ser aprendida, evoluciona a raíz de las nuevas experiencias, y puede ser cambiada una vez que se llega a entender el proceso de aprendizaje, por otro lado, el éxito de los procesos de cambio o transformación dependen de la aptitud que tengan los líderes de la organización en el cambio, pues son ellos los encargados de transmitir la cultura a sus colaboradores.

A partir de lo antes visto se puede entender por qué es tan difícil cambiar la cultura, sin embargo con un buen estudio, usando los elementos necesarios de acuerdo a lo que necesita la empresa, elaborando un plan de acción en razón de esas necesidades, y con la ayuda de los líderes de la organización; se puede llegar a reforzar e incluso cambiar aspectos de la cultura que ayuden a alcanzar las metas deseadas; asegurando la perpetuación de la cultura con la ayuda de la socialización, la cual empieza con el proceso de reclutamiento y selección.

2.4 La rotación y el D.O.

Se abordará a la rotación desde las consideraciones del desarrollo organizacional para tener una perspectiva global de la problemática en la empresa, considerando que la rotación solo es el síntoma que da cuenta de los cambios que se requieren adoptar. Lewin, uno de los representantes más destacados en el DO, por su parte señala lo siguiente:

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización... Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde la década de 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante

en un campo de fuerzas opuestas. El estatus quo-- cualquier cosa que esté ocurriendo justo ahora—es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas... Este concepto de que el estatus quo es el resultado de un campo de fuerzas, es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio (citado en Bell, C., French, W., 1996, p. 83)

Como explicación a lo dicho por Lewin, se puede decir que las fuerzas opuestas que se menciona son: las impulsoras y las restrictivas, así las impulsoras son los síntomas que presenta la empresa y que pueden llevarla al cambio por medio de una reestructuración, mientras que las segundas son síntomas que producen estancamiento dentro de una organización.

Se puede considerar a la rotación como una fuerza impulsora que evidencia que existen problemas al interior de la empresa -que algo está pasando-; por lo tanto, este elemento permitirá buscar los factores que la producen, y así trabajar en el mejoramiento de los mismos para llegar a una disminución efectiva de los índices de rotación existentes.

Por lo tanto el D.O. marca las pautas para intervenir en el problema correspondiente a la rotación.

2.5 Liderazgo

Las jerarquías se pueden vivenciar en todos los ámbitos, desde el familiar que es el núcleo más cercano al ser humano, considerando así al padre como la cabeza de la familia, siguiendo con el grupo de amigos, y en el trabajo, en donde los empleados cuentan con un jefe y ese jefe con otro jefe que está a su mando; es así como la gente sabe a quién debe dar cuenta de las actividades que realiza, y sabe con quién puede resolver dudas acerca de la labor que desempeña, reportar todo lo correspondiente a lo que realiza dentro de su puesto de trabajo.

Esta persona, en la que recae tanta responsabilidad, dice (Andrew J, 2008), debe tener ciertas cualidades que son características de un líder, el cual asume su posición de manera que a más de dar órdenes, pueda explicar esas órdenes, comunicarlas de manera correcta, transmitir el modo en que deben ser llevadas a cabo y ayudar a que las mismas

sean realizadas de la mejor forma posible, pues es lo que se espera de un líder, para que así la organización cumpla eficazmente con su gestión, una persona también puede convertirse en un líder cuando los demás respetan su opinión, y terminan siendo influenciados por él.

“El liderazgo es la habilidad de inspirar apoyo y confianza en las personas necesarias para lograr las metas de la empresa” (Andrew J, 2008, p. 148), por lo tanto, abarca el hecho de saber que no solo la gente debe acatar disposiciones porque el jefe quiere que así se hagan, y que su voluntad debe ser impuesta, le guste o no a sus colaboradores, sino que un líder es quien comprende que sus empleados son la razón por la cual una empresa tiene vida, y que sin ellos no se podría cumplir con la demanda del mercado; que en lugar de limitarlos y tratarlos mal, lo que debe hacer es guiarles para que el grupo logre quitar los obstáculos del camino, y ayudarles a alcanzar el éxito, pues es una relación de mutua ayuda, ya que el empleado utiliza su capacidad intelectual y física en desempeñar con eficiencia y eficacia su trabajo, y el líder contribuye con esto, pues guía el camino y marca las pautas a quién está a su cargo, de manera que las personas comprenden hacia dónde deben ir y aceptan las ideas de quien las lidera, lo que les lleva a lograr metas valiosas.

2.5.1 Modelo de Ulrich (atributos-resultados)

Dave Ulrich (1999) menciona que la responsabilidad de la formación de líderes recae específicamente sobre el más alto ejecutivo de la empresa, en este caso recae sobre el Gerente General de ASSA.; por otro lado Ulrich (1999) indica que existen dos tipos de líderes, primero están aquellos que se reconocen por los atributos que poseen y por otro lado están aquellos quienes solo se orientan a los resultados. El enfoque de cada uno por su lado no es de un líder eficaz, pues, por ejemplo, el solo concentrarse en los resultados no garantiza un liderazgo a largo plazo, y por el contrario el hecho de concentrarse únicamente en los atributos personales de líder, no hace que se logren resultados, pues podrán ser líderes reconocidos y admirados, pero si no logran cumplir los objetivos en su labor, no están siendo productivos; la combinación de ambos, atributos y resultados, les convierte en líderes eficaces.

Esta combinación Ulrich la denomina *Círculo Virtuoso*, en este círculo es importante que los líderes puedan entender la relación que guardan los atributos con los resultados. “Cuando los líderes entienden tanto lo que necesitan hacer para tener éxito (resultados)

como lo que deben saber y hacer para tener éxito (atributos), cumplen el círculo virtuoso” (Ulrich, 1999, p. 232),

Así mismo, Ulrich (1999) afirma que los líderes que se sienten mejor con los resultados pueden explorar los atributos, y podrán comprender que con ellos lograrán mantener aquellos resultados por los que tanto luchan, mientras que los líderes que se sienten más a gusto con los atributos lo que deben hacer es definir los resultados que desean alcanzar sobre la base de esos atributos.

2.5.2 El Grid Gerencial

La dirección de una empresa es parte fundamental de la misma, pues de esto depende el futuro y el surgimiento de las organizaciones. Los líderes o dirigentes de las organizaciones son quienes marcan las pautas y enseñan a los demás trabajadores como se deben hacer las cosas, para que el negocio salga a flote, por lo tanto, contar con una dirección adecuada garantiza el éxito.

Según Blake y Mouton (1980) existen características que tienen todas las empresas, independientemente del tipo de organización y del tipo de negocio al que se dedique, la coordinación acertada de estas características garantiza una producción efectiva.

Se explican a continuación dichas características:

- *Objetivos:* Blake y Mouton (1980) dicen que esta característica apunta a tener un fin específico, es decir la razón por la cual fue creada la empresa.
- *El elemento humano:* Blake y Mouton (1980) mencionan que no existen organizaciones sin personas, ni organizaciones que funcionen tan solo con la ayuda de una persona, por lo tanto el elemento humano es imprescindible en una organización ya que sin la ayuda del mismo no podrían cumplirse los objetivos de las empresas.
- *Poder:* Blake y Mouton (1980) describen a esta característica como una condición esencial dentro de la empresa, pues así como unos lideran, otros son liderados, unos tienen más poder que otros y es así como funciona, pues es necesaria una persona la cual que se encargue de planear, controlar y dirigir las actividades. Existen una variedad de tipos de líderes y por este mismo hecho existe la posibilidad de enfrentar muchos problemas entre jefes y empleados.

La explicación que Blake y Mouton (1980) dan al funcionamiento de la dinámica entre las tres características universales, es: lograr el objetivo de la organización a través de la intervención de varias personas, las mismas que deben tener un líder, el cual tenga el poder y se encargue de dirigir a los demás, la manera en que las tres se entrelazan se encuentra representada gráficamente en el Grid.

2.5.3.1 Definición de grid gerencial.

El grid gerencial o rejilla administrativa “es un diagrama creado por Blake y Mouton, para medir el interés del gerente por las personas y la producción, refleja el carácter bidimensional de liderazgo” (Stoner J, 1996, p. 523). El modelo de grid gerencial está basado en la preocupación por la persona y por la producción, este modelo identifica una serie de conductas de los jefes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y a los empleados puede interactuar entre sí, de tal modo que, los dos pueden tener la misma importancia, trato y éxito al mismo tiempo.

2.5.3.2 Estilos básicos de administración del grid gerencial de Blake y Mouton

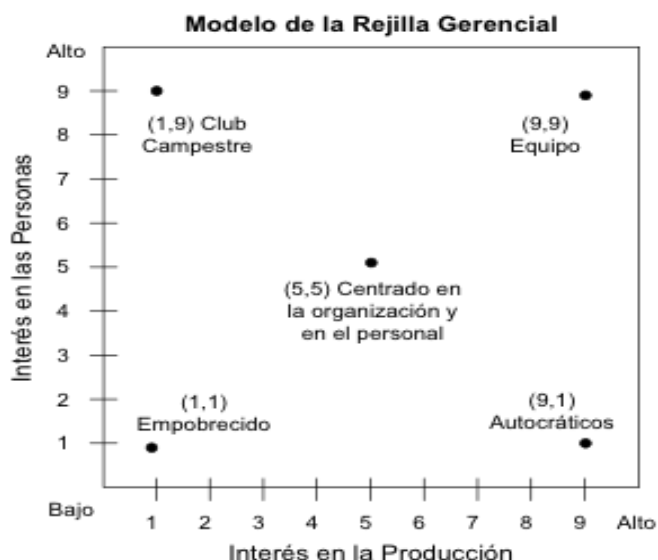


Ilustración 2: Modelo de la Rejilla Gerencial Herramienta Grid Gerencial (Trinodus, 2012)

- 1.9 Gerente del club campestre o de administración: (esquina superior izquierda). Según Blake y Mouton (1980) en este estilo los jefes muestran gran interés por las

personas y poco interés por la producción cuando se analizan los resultados para sostener el negocio, el ambiente laboral es relajado e informal.

- *9.9 Administración por equipo:* (esquina superior derecha) Blake y Mouton (1980) señalan que en este estilo los jefes muestran gran interés tanto por la gente como por la producción, se encargan de que las dos áreas estén en perfectas condiciones. El jefe que tiene este estilo actúa como entrenador, consejero y asesor, el cual comunica sentimientos y hechos a sus colaboradores para de esta manera encontrar soluciones creativas a los problemas, sin dejar de lado su autoridad.

Los jefes que tienen la capacidad de combinar e interrelacionar las necesidades de producción y de la gente, son aquellos declarados como auténticos administradores de equipo, pues al preocuparse por la gente y por la producción al mismo tiempo y en la misma medida, les llevan a obtener resultados extraordinarios dentro de su organización.

- *5.5 Hombre organización:* (en el centro). Blake y Mouton (1980) indican que en este estilo el jefe mantiene una eficiencia adecuada, dentro de lo que debe hacerse en la empresa, es decir se obtienen resultados pero no ponen gran esfuerzo por obtenerlos; se hace el trabajo, pero a un ritmo mediano o cómodo para el empleado; se intenta que los demás no piensen que el jefe es exigente, por lo tanto no ejerce demasiada presión, sin embargo la presión existe, pues no se puede hacer notar su debilidad dejando muy suelta a la gente.
- *1.1 Administración empobrecida:* (esquina inferior izquierda). Según Blake y Mouton (1980) en este estilo el jefe se caracteriza porque no muestra ningún tipo de interés por la gente ni por la producción, solo interviene en lo que se refiere a vigilar las faltas, la puntualidad, evita problemas grandes de la empresa y se sienta a esperar su jubilación, pues no considera tener ningún tipo de función más.
- *9.1 Gerente autocrático y autoritario:* (esquina inferior derecha). Blake y Mouton (1980) describen este estilo señalando que es lo opuesto al estilo 1.9 este jefe presenta mayor interés por los resultados y poco por la gente. Es el tipo de jefe que quiere hacer notar siempre su autoridad ante todo lo que ocurra y ante todos los que trabajen para él, se encarga de suprimir conflictos, pues lo único que le importa es la producción a costa de todo, sin importarle las necesidades de los trabajadores, ni se sensibiliza ante ellos.

2.5.3.3 Fases del modelo de desarrollo organizacional del grid gerencial.

Blake y Mouton (1980) presentan seis fases para el modelo de grid gerencial, las mismas que se explicarán a continuación:

Desarrollo gerencial:

- Entrenamiento a través de seminario-laboratorio.
- Desarrollo de equipo.
- Desarrollo de relaciones intergrupales.

Desarrollo organizacional:

- Establecimiento de objetivos empresariales.
- Implementación de objetivos.
- Estabilización y crítica sistemática.

1. *Entrenamiento mediante seminario-laboratorio:* Blake y Mouton (1980) mencionan que esta fase consiste en un seminario de una semana que es dictado por gerentes de línea de la compañía que antes ya hayan pasado por esta fase de entrenamiento; en este seminario se les presentará a los jefes la filosofía y los objetivos. El seminario inicia con la determinación y evaluación del estilo de conducta de cada uno de los que se relacionan con la producción y las personas, posteriormente continúan con cincuenta horas de solución de problemas de situaciones que incluye la conducta interpersonal y las influencias de la misma en el desempeño de las tareas que son asignadas, finalmente cada grupo va evaluando el desempeño en la solución de problemas y se presenta para la fase 2.
2. *Desarrollo de equipo:* Blake y Mouton (1980) dicen que esta fase es la secuencia de la fase 1 la cual inicia cuando los jefes y sus colaboradores examinan en grupo sus estilos gerenciales y métodos de operación. Es cuando se establecen las condiciones necesarias para hacer aprender a los jefes conceptos de la malla gerencial como estructura organizadora, de esta manera tiene una mayor idea de los métodos gerenciales y se establecen mejores relaciones entre grupos.
3. *Desarrollo de relaciones intergrupales:* Según Blake y Mouton (1980) en esta fase se incluyen las relaciones dentro del grupo de trabajo y se enfocan en la creación de normas las cuales vayan dirigidas hacia la preocupación por la producción y por la gente del grupo de trabajo.

Esta etapa ayuda a vincular a los jefes que están al mismo nivel y pertenecen a distintas áreas de trabajo.

4. *Establecimiento de objetivos empresariales:* Blake y Mouton (1980) señalan que esta es la fase en la que se establece un modelo de una organización capacitada y lista para determinar los objetivos prácticos apropiados para el futuro (los objetivos financieros, actividades de negocios que se realizarán en el futuro, define mercados, estructura interna para resultados sinérgico e identifica las necesidades de desarrollo para sustentar el modelo) los cuales deben ser alcanzables dentro de la estructura del tiempo.
5. *Implementación de los objetivos:* Blake y Mouton (1980) indican que en esta fase se describen los mismos procedimientos grupales, donde se define las áreas y problemas que se establecen con los otros grupos, se les entrega las tareas que van escritas al problema y las metas, en donde a los miembros se les otorga paquetes de información y después para un examen acerca de sus contenidos. Una vez que la información este entendida y se haya llegado a un acuerdo dentro del grupo, se comienza a trabajar sobre las fases para realizar las correcciones.
6. *Estabilización y crítica sistemática:* Según lo que mencionan Blake y Mouton (1980) esta es la fase en la que se permite a la alta gerencia evaluar el programa, es un periodo de estabilización de los cambios que se llevan a cabo en las cinco fases anteriores y de evaluación de las posibles barreras.

“El modelo grid se basa en una tecnología integrada y pre-programada de mecanismos de descongelamiento... permite incluir cambios y alcanzar los resultados deseados de una manera ordenada, rigurosa y controlada” (Stoner J, 1996, p. 530), por ello los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales o intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. En todos esos niveles, el cambio siempre será planeado para alcanzar la excelencia.

2.6 Motivación

El hombre por naturaleza tiende a ser complejo, es por ello que el comportamiento de las personas tiene esa connotación, más aún cuando se trata de las conductas que mantienen dentro del trabajo, las cuales dependen de factores internos y externos que mueven al ser humano a actuar de una u otra manera, estos factores internos son los que se

derivan de las características de la personalidad tales como la capacidad de aprendizaje, la motivación, actitudes, valores, emociones y la percepción del ambiente; por otro lado, tenemos a los factores externos los cuales se derivan de las características empresariales tales como los factores sociales, sistemas de recompensas, castigos, políticas y la cohesión grupal existente, estos son los elementos que juegan un papel fundamental en el comportamiento del ser humano dentro del trabajo.

Castillo (1994) considera que la motivación es responsable del 80% de la eficiencia laboral, mientras que el entrenamiento aporta el 20% restante, por lo tanto la actitud que una persona tiene frente a su entorno, el cual comprende la empresa, dentro de ella las actividades que realiza y su comportamiento con respecto a sus compañeros de trabajo; depende de las condiciones motivadoras creadas por la organización.

Es por ello que todos los esfuerzos que van dirigidos hacia un mayor desempeño y una mejor productividad deben ir ligados con una buena motivación al personal, puesto que los objetivos no serán alcanzados mientras el personal no se encuentre motivado. Al estar motivados, los colaboradores desarrollarán y conseguirán mejores resultados y de esta manera estarán preparados para los nuevos desafíos del mercado.

A continuación desde la explicación de Castillo (1994) se expondrá sobre la motivación humana:

Motivo: Es aquello que origina un interés hacia un comportamiento específico, el cual puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente, o por uno interno que proviene de los procesos mentales del individuo al cual se asocia la motivación.

El comportamiento humano mantiene una dinámica y se origina en estímulos internos y externos; se dice que alguien está motivado, pues está dirigido hacia algún objetivo, existe un impulso, un deseo o una necesidad que indica los motivos del mismo.

2.6.1 Ciclo motivacional

Castillo (1994) explica el funcionamiento del ciclo motivacional, el cual inicia cuando se presenta una necesidad, la cual rompe el estado de equilibrio del organismo y lo pone en tensión; la cual lleva a la persona a desarrollar un comportamiento que descargue esta

tensión, a su vez si el comportamiento es el adecuado satisfará la necesidad y descargará la tensión, es entonces cuando esa necesidad deja de ser motivadora. En ocasiones satisfacer otra necesidad puede reducir la tensión de la necesidad que no puede ser satisfecha. La motivación termina siendo un proceso cíclico pues va surgiendo el comportamiento a raíz de que surge una necesidad que provoca una tensión, la cual debe ser liberada y así vuelve a ocurrir cada vez que se presente una necesidad.

Teoría de la valencia – expectativa de Vroom:

Vroom citado por Dessler (1993) desarrolla una teoría de la motivación, en la que todas las personas actúan por igual para producir a partir de tres factores:

1. Expectativas: las ganas que pone cada uno de los individuos para alcanzar sus propios objetivos.
2. Recompensas: la relación que se percibe de la productividad y el logro de los objetivos individuales de cada persona.
3. Relaciones entre expectativas y recompensas: la capacidad o la fuerza que tiene una persona en su nivel de productividad cuando sabe que puede obtener o realizar algo

Vroom citado por Dessler (1993) propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone a los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. “La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, es decir la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines” (Vroom, 2000 citado en Dessler, 1993, p. 158), quiere decir que el individuo se fija en sus objetivos individuales, por lo tanto analiza todas las oportunidades o alternativas de sus actos que le puedan llevar a conseguir el objetivo final.

2.7 Diagramas de Ishikawa desde la metodología seis sigma.

Se usará diagramas de Ishikawa tomando en cuenta la metodología seis sigma, debido a que la misma ha sido diseñada para diagnosticar problemas de calidad dentro de las organizaciones, y a partir de las causas encontradas se han desarrollado planes de acción; más adelante se la tomará en cuenta a partir de los diagramas de Ishikawa para el diagnóstico y desarrollo de la propuesta de la disertación

seis sigma, desarrollada a partir de las teorías de calidad de mayor éxito y que ha tenido efectividad dentro del enfoque de gestión de calidad, fue usada por primera vez en Motorola en el año 1987, por el Ingeniero Bill Smith, para mejorar la gestión de calidad en la producción, obteniendo resultados que superaron las expectativas.

Para efectos de la presente disertación, esta metodología ha sido tomada desde la adecuación realizada por del Dr. Jaime Moreno Villegas (*Análisis de brechas*. (Versión PDF), 2011). El autor señala los siguientes pasos a seguir:

Definir o puntualizar el problema: Se define la brecha problema, de tal manera que se haga una descripción de lo que está ocurriendo.

1. *Medir la brecha:* Se mide la brecha en razón de la meta que se tiene en la organización, en comparación con lo que está ocurriendo actualmente en ella. Se confronta los resultados mensuales, de los índices de rotación esperados y los obtenidos en el último año.
2. *Analizar las causas de la brecha:* En este paso se usa una técnica para analizar las causas, como se describe a continuación:

En este paso se usa el diagrama de Ishikawa o más conocido como diagrama de causa-efecto o espina de pescado; este diagrama como menciona el Dr. Jaime Moreno (2011) muestra la relación entre las características y los factores causales, es llamado diagrama de Ishikawa en razón de su creador Kaoru Ishikawa, quien es considerado en Japón como el principal precursor de la Administración de la Calidad Total.
3. *Mejorar:* Consiste en detectar la causa raíz, plantear la solución y ejecutar la solución.
4. *Controlar:* La fase 5 se basa en el monitoreo de la herramienta diseñada.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

ASSA en su constante búsqueda por el bienestar de sus trabajadores se propuso evaluar las posibles causas que están provocando malestar en los trabajadores, las mismas que, como consecuencia, resultan en una alta rotación de personal en los últimos años.

El departamento de talento humano ha juntado esfuerzos direccionados a lograr que el personal que trabaja en ASSA, se encuentre en un ambiente apropiado para desempeñar su trabajo, es por ello que, al notar la existencia de un alto índice de rotación en los últimos años, se decidió implementar en el año 2012, nuevas estrategias y herramientas para disminuirlo. Sin embargo a pesar de los esfuerzos realizados, el índice no ha disminuido como se esperaba, es por ello que se ha visto necesario estudiar y analizar de manera más profunda, las posibles causas de la rotación, para de esta manera proponer soluciones encaminadas a combatirlas.

El presente proyecto busca alcanzar este objetivo mediante la realización de un diagnóstico, el cual ayude a descubrir estas causas, y a partir del mismo, construir un programa integral con el cual se pueda combatir el problema que está afectando a la empresa.

Como antecedente es importante mencionar que los altos niveles de rotación se ubican en el área comercial o de ventas, por lo que el proyecto irá dirigido exclusivamente a esta área afectada.

3.1 Cálculo del índice de rotación.

Se realizará el respectivo cálculo con los datos proporcionados por el gerente de talento humano de la empresa.

ENTRADAS Y SALIDAS DEL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL							
Año	Número de trabajadores (PIP)	Número de personas que ingresaron (A)	Número de personas que se desvincularon (D)			Personal Final del Periodo (PFP)	Promedio efectivo (PE)
			Salidas por iniciativa propia	Salidas propuestas por ASSA	Total salidas		
2010	40	13	18	3	21	32	36
2011	42	12	18	4	22	32	37
2012	45	13	16	1	17	36	43

Tabla 1: Salidas de personal en números de los años 2010, 2011 y 2012.

3.2.1 Calculo del promedio efectivo

Para calcular el personal final del periodo (PFP), se resta al personal inicial del periodo (PIP), el número de personal desvinculado del mismo periodo (D) y se suma las admisiones del personal (A) en el mismo periodo.

$$\text{PFP} = (\text{PIP} - \text{D}) + \text{A}$$

➤ DATOS AÑO 2010:

$$\text{A} = 13 \quad \text{D} = 21 \quad \text{PIP} = 40 \quad \text{PFP} = (40 - 21) + 13 = 32 \quad \text{PFP} = 32$$

$$\text{PE} = \frac{40 + 32}{2} = 36$$

$$\text{PE} = \text{Promedio Efectivo: } 36$$

➤ DATOS AÑO 2011:

$$\text{A} = 12 \quad \text{D} = 22 \quad \text{PIP} = 42 \quad \text{PFP} = (42 - 22) + 12 = 32 \quad \text{PFP} = 32$$

$$PE = \frac{42+32}{2} = 37$$

PE= Promedio Efectivo: 37

➤ **DATOS AÑO 2012:**

A=13 D=17 PIP: 45 PFP: (45 – 17) + 13 = 41 PFP= 41

$$PE = \frac{45+41}{2} = 43$$

PE= Promedio Efectivo: 43

3.1.2 Cálculo del índice de rotación.

Para el cálculo del índice de rotación se usarán las fórmulas de Chiavenato expuestas en el marco teórico.

➤ **AÑO 2010**

A= 13 D= 21 PE= 36

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{13+21}{2} \times 100}{36} = 47.22\%$$

➤ **AÑO 2011**

A= 12 D= 22 PE= 37

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{12+22}{2} \times 100}{37} = 45.94\%$$

➤ **AÑO 2012**

A= 13 D= 17 PE= 43

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{13+17}{2} \times 100}{43} = 34.88 \%$$

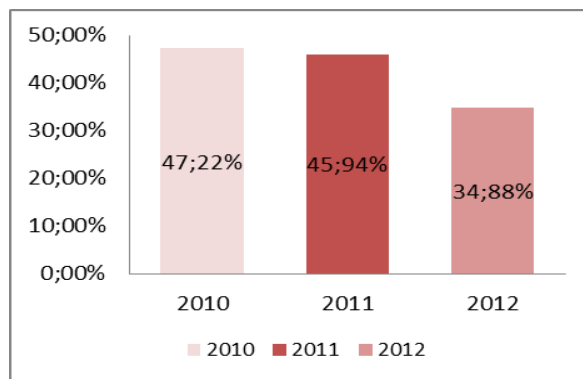


Ilustración 3: Índices de rotación de personal tomando en cuenta las entradas y salidas del personal.

Después de realizar el cálculo del índice de rotación, tomando en cuenta las entradas y las salidas del personal en un periodo determinado, se puede notar que a pesar de que los índices van reduciendo de año en año, la disminución que estos muestran no es muy significativa, y sigue existiendo un alto índice de rotación, dentro del área comercial en ASSA.

La razón que explica que en el año 2012 haya bajado el índice de rotación casi nueve puntos es porque al notar la dirección de talento humano un alto índice de rotación dentro de la mencionada área, se decidió tomar medidas inmediatas, asumiendo que la causa de la alta rotación recaía sobre el salario. Se realizó una nueva revisión de las escalas salariales y se hizo una reforma en la que los trabajadores de ventas cobrarían un bono por el cumplimiento de toda la agencia, dando como resultado un aumento a su salario. Esta medida disminuyó en parte la rotación de personal, sin embargo no tuvo los resultados esperados.

A partir de este análisis queda en evidencia la urgencia que tiene ASSA por solucionar su problema de rotación, haciendo un análisis completo de lo que está ocurriendo en su área de ventas, pues es el área problema de la empresa.

3.2 Investigación de campo

Se procedió a hacer una investigación de la situación actual de la organización, en la que se hicieron observaciones acerca de la manera en que se relaciona la gente dentro de la empresa, la dinámica de trabajo, se buscó fuentes a través de las cuales la empresa pueda aportar para la investigación; dentro de estas se encontró un estudio de clima laboral de los

años 2010 y 2011, igualmente se pudo obtener datos acerca del proceso de selección y el perfil del cargo para vendedor, también se evidenció que desde el año 2012, por iniciativa del nuevo gerente del área, ya se contaba con una entrevista de salida, por lo que se consideró importante para el diagnóstico incluir estos datos.

Es necesario mencionar que ASSA a pesar de sus estrictas políticas de confidencialidad, permitió el acceso a la información importante que aporte con la disertación, sin embargo solo se autorizó dar una breve descripción o resumen del estado en el que se encuentra la empresa, más no el uso de datos específicos.

A partir de la información entregada por el área de talento humano, la observación y el diálogo informal con las personas del área de ventas, se pudo adentrar más en el tema, lo que permitió construir otras herramientas significativas para el diagnóstico en ASSA.

3.3.3 Estudio de clima

La organización se propuso hacer un estudio de clima anual desde el año 2010, año en el cual nació la iniciativa, se la usó desde el año 2011; por lo que ahora ASSA cuenta con los resultados de dos estudios de clima laboral, correspondientes a los años 2011 y 2012.

Por temas de confidencialidad no se pueden exponer datos exactos de dicho estudio, sin embargo se pudo tomar información pertinente que aporte con el tema que se está tratando.

En los dos años de estudio, se aplicó una encuesta a todo el personal de ASSA, y los resultados fueron presentados en una comparación entre las distintas áreas, de este análisis surgió información importante como:

Año 2011	
Fortalezas en el área comercial	Oportunidades de mejora en el área comercial
<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores de todas las áreas tienen un alto grado de compromiso y de amor a la marca. El personal percibe y capta rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa retroalimentación. Falta de reconocimiento tanto económico como personal. Alta rotación de personal en el área

los cambios de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> La gente mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo. El personal comparte los valores y filosofía de la empresa. Los trabajadores se encuentran a gusto con el proceso de inducción. El personal se encuentra satisfecho con el proceso de selección de los asesores de ventas, se toma muy en cuenta su experiencia y conocimientos. 	Comercial de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> Baja capacidad de liderazgo. Reuniones percibidas como ineficientes. La percepción de justicia es crítica. No existe buena relación personal con los líderes.
Año 2012	
Fortalezas en el área comercial	Oportunidades de mejora en el área comercial
<ul style="list-style-type: none"> El personal percibe y capta rápidamente los cambios de la empresa. La gente mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo. Alto compromiso con la empresa. El personal manifiesta tener estabilidad familiar y social. El personal comparte los valores y filosofía de la empresa. Los trabajadores se encuentran a gusto con el proceso de inducción. El personal se encuentra satisfecho con el proceso de selección de los asesores de ventas, se toma muy en cuenta su experiencia y conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de reconocimiento por la tarea bien realizada. Reuniones percibidas como ineficientes. Alta rotación de personal en el área comercial de la empresa. Baja capacidad de liderazgo. No existe buena relación personal con los líderes Falta de un jefe que impulse el aprendizaje de los errores.

Tabla 2: resumen de resultados del estudio de Clima Laboral ASSA 2011 y 2012

Como se puede notar hay aspectos preocupantes que se repiten en los estudios de clima del área comercial de los dos años 2011 y 2012, a pesar de que ASSA cuenta con un personal calificado que está comprometido con la empresa, que demuestra apego por la

marca y ganas de salir adelante, cumpliendo los objetivos de la empresa y sus objetivos personales los cuales van de la mano con los de la empresa. ASSA, desde las jefaturas, no brinda a su personal en el área de ventas el trato adecuado, ni las herramientas necesarias para desempeñar de mejor manera sus funciones. Esta insatisfacción que muestran los colaboradores con respecto a quien los dirige, es un punto a tratar y a desarrollar el cual puede potencializar la labor del área comercial que es el área que agrega valor a la organización.

Claramente quedan delimitados los puntos a tratar desde los datos expuestos en los estudios de clima, sin embargo no se ha realizado antes una propuesta para combatir lo expuesto, por lo que ahora se pretende dar un nuevo estudio de estos datos y profundizar las causas de los mismos para combatir con el problema que en este caso se está manifestando en la alta rotación en el área comercial de ASSA.

3.3 Técnicas de evaluación

Después de revisar los datos del diagnóstico de clima y la entrevista de salida, se decidió elaborar como instrumento una encuesta para los trabajadores del área de ventas de ASSA.

3.3.1 Encuesta

La encuesta fue construida para medir el nivel de satisfacción de los asesores de ventas, en relación a cinco factores (RECURSOS MATERIALES, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, RECURSO HUMANO, ENTORNO Y DIRECCIÓN), para los cuales se diseñaron una serie de preguntas.

La encuesta consta de veinte y cinco preguntas divididas en las cinco secciones (ANEXO N° 1).

La población seleccionada para la aplicación de esta encuesta se determinó por censo, es decir se aplicó la encuesta a los cuarenta y cinco trabajadores del área de ventas de ASSA.

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE ENCUESTA

Los criterios por medio de los cuales se evalúan las diferentes categorías de la encuesta son:	
Categoría	Puntuación
1. NUNCA	1
2. CASI NUNCA	2
3. A VECES	3
4. CASI SIEMPRE	4
5. SIEMPRE	5

Tabla 3: Criterios para evaluar las categorías de las que está compuesta la encuesta.

CRITERIOS DE MEDICIÓN

Se establecieron criterios de medición para poder detectar las secciones y agencias que necesitan tratamiento inmediato, al igual que las que necesitan desarrollarse y las que constituyen una fortaleza para la empresa.

Estos criterios de medición se utilizaron en los análisis comparativos que se realizaron dentro de cada una de las agencias y entre agencias.

Los criterios de medición fueron determinados a partir del impacto que produce el resultado sobre el fenómeno que se quiere medir, en este caso específico se tomó en consideración las posibilidades de respuesta que tenía el encuestado. A partir de las mismas se determinaron las siguientes escalas:

CRITERIOS	PORCENTAJE	SEÑALES	QUÉ HACER
Resultados entre 1.0 y 2.5 puntos en promedio	0 a 50 %	SEÑAL ROJA	ATENCIÓN URGENTE
Resultados en puntos de 2.51 a 3.25 puntos en promedio	51 % a 75 %	SEÑAL AMARILLA	ÁREA DE DESARROLLO
Resultados en puntos de 3.26 a 5 puntos en promedio	76% a 100%	SEÑAL VERDE	ÁREA FORTALEZA

Tabla 4: Criterios de medición para los resultados de la encuesta.

3.3.1.1 Resultados de la encuesta

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los asesores de Ventas de las cinco Agencias de ASSA, para el efecto, no se presentarán todos los resultados, únicamente los más significativos.

3.3.1.1.1 Resultados del nivel de satisfacción general de cada agencia.

Se presenta un cuadro resumen de los resultados de la encuesta:

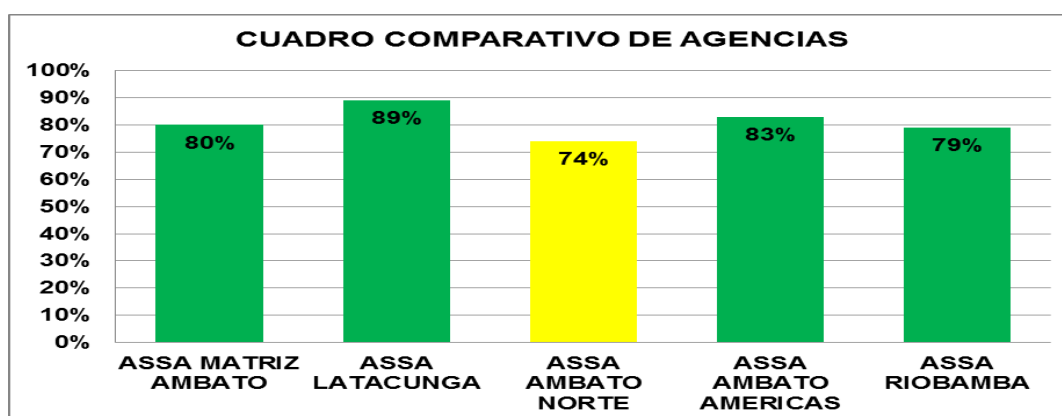


Ilustración 4: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.

Encontramos que el nivel de satisfacción de cada uno de los trabajadores, a nivel de Agencias, según lo establecido por los criterios de medición se encuentra como ÁREA FORTALEZA, a excepción de una de ellas, la cual se encuentra como ÁREA DE DESARROLLO; por lo cual se analizará a profundidad para encontrar cuáles son sus falencias, y posteriormente trabajarlas y potenciarlas.

3.3.1.1.2 Comparación entre secciones.

A continuación se presentan los resultados de las preguntas de la encuesta comparando lo obtenido con cada agencia, de esta manera se podrá tener una visión más cercana acerca de los aspectos que generan insatisfacción para los asesores de ventas, de cada una de las Agencias.

SECCIÓN 1: RECURSOS MATERIALES.

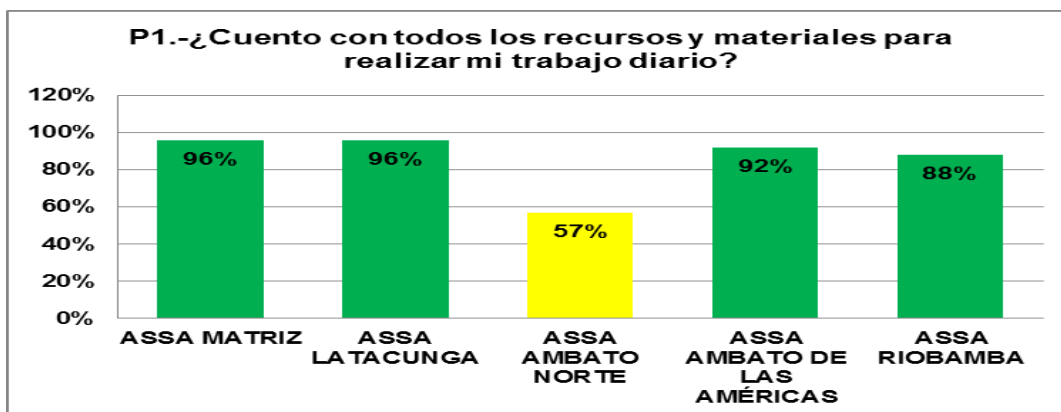


Ilustración 5: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección uno, pregunta uno.

SECCIÓN 2: MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

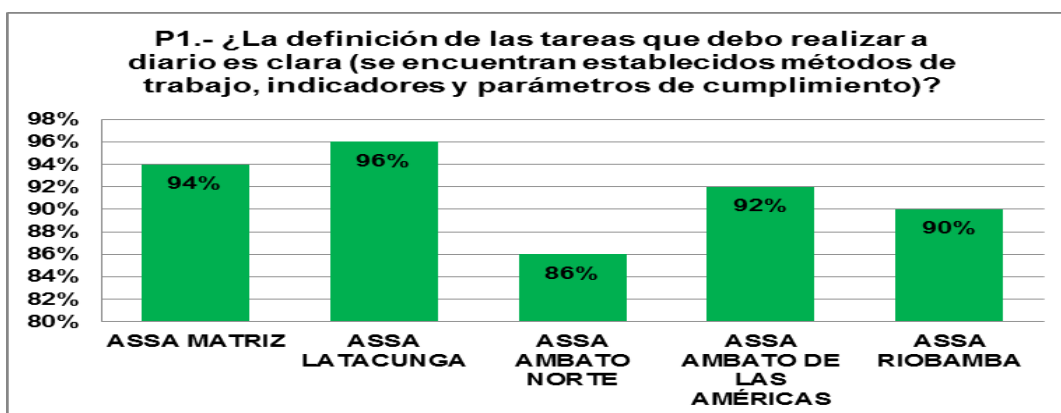


Ilustración 6: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta uno.

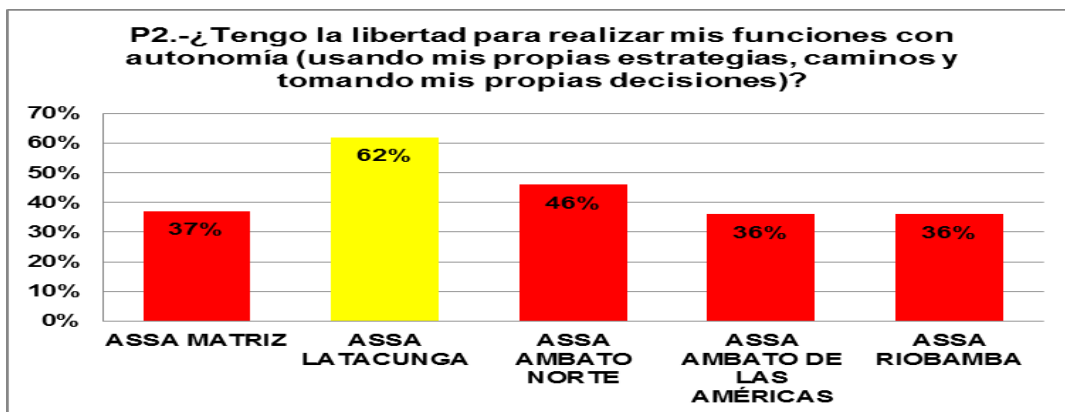


Ilustración 7: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta dos.

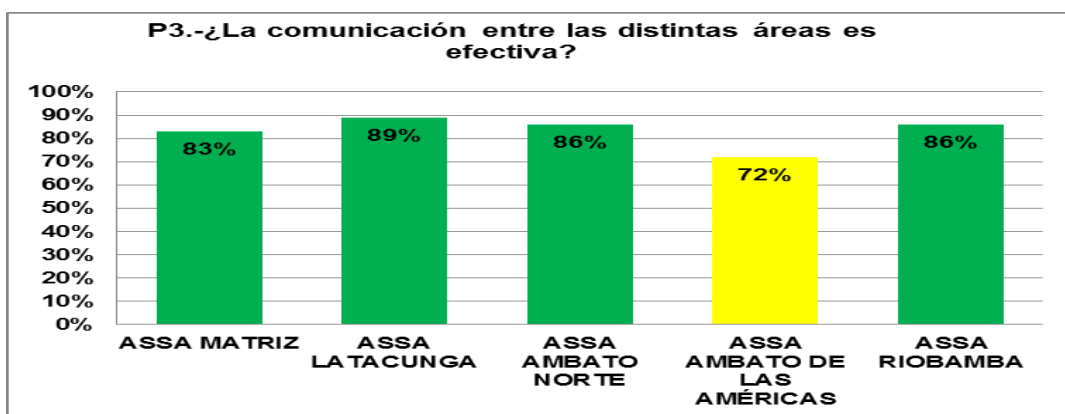


Ilustración 8: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta tres.

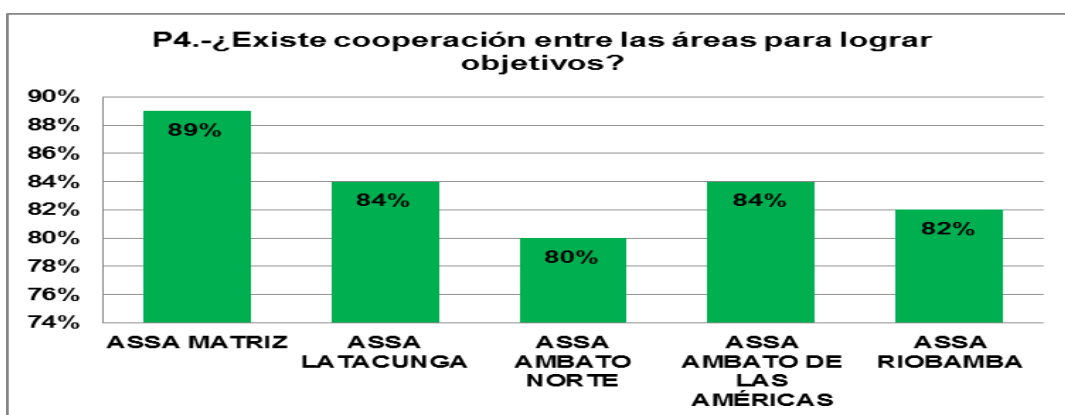


Ilustración 9: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta cuatro.

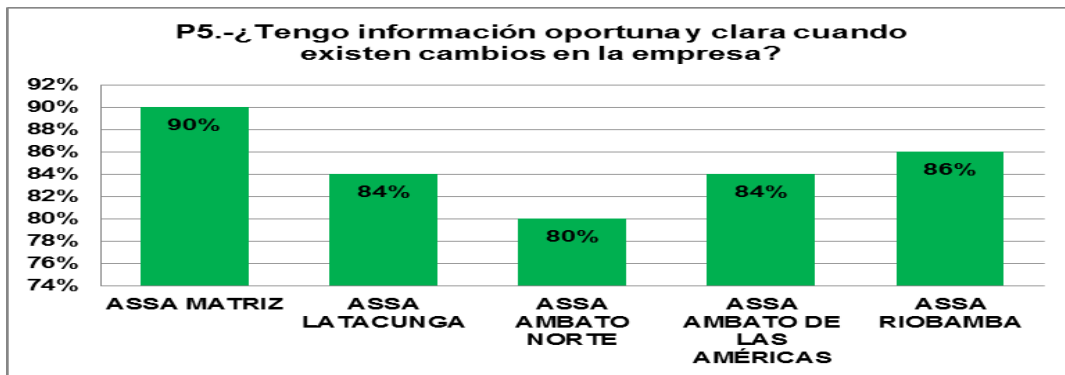


Ilustración 10: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección dos, pregunta cinco.

5.3 SECCIÓN 3: RECURSO HUMANO

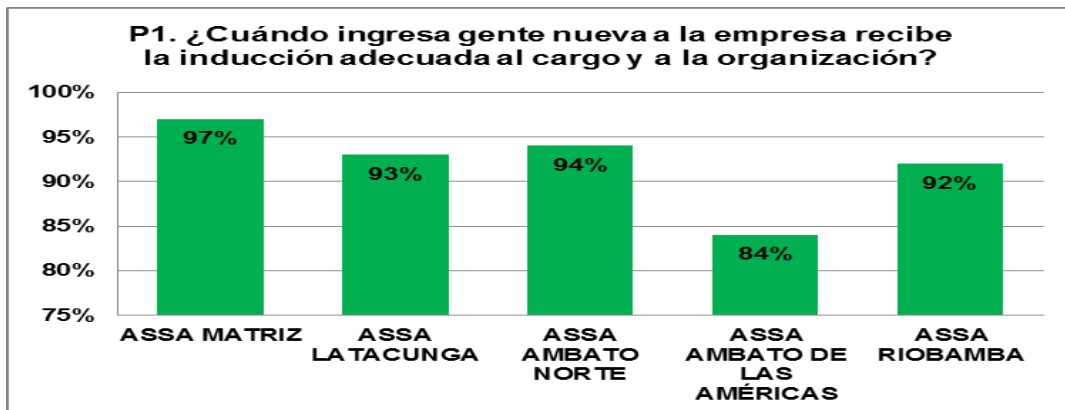


Ilustración 11: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta uno.

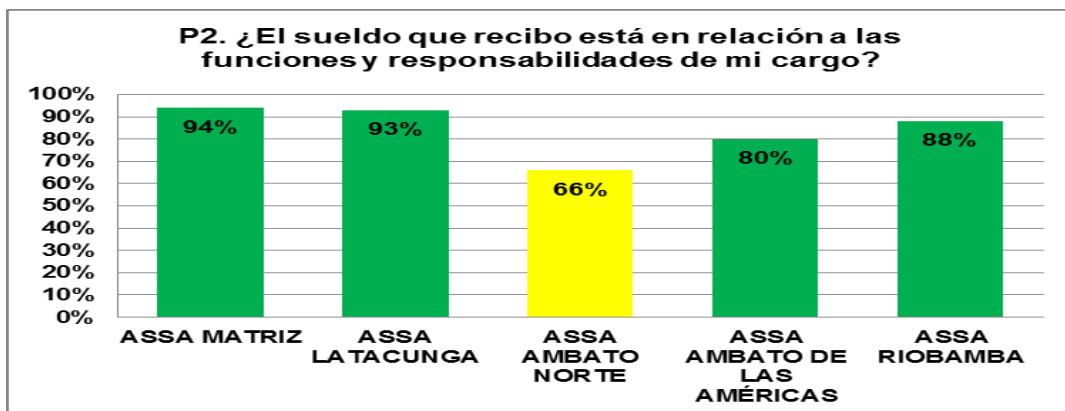


Ilustración 12: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta dos.

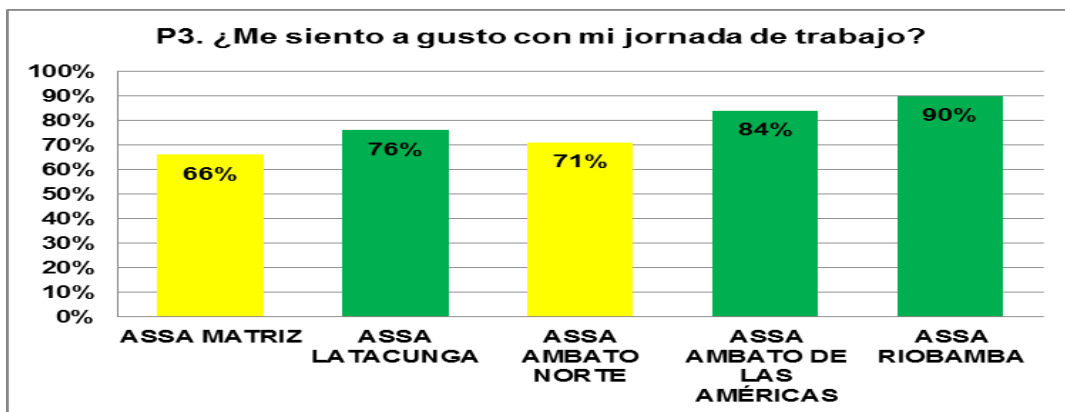


Ilustración 13: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta tres.

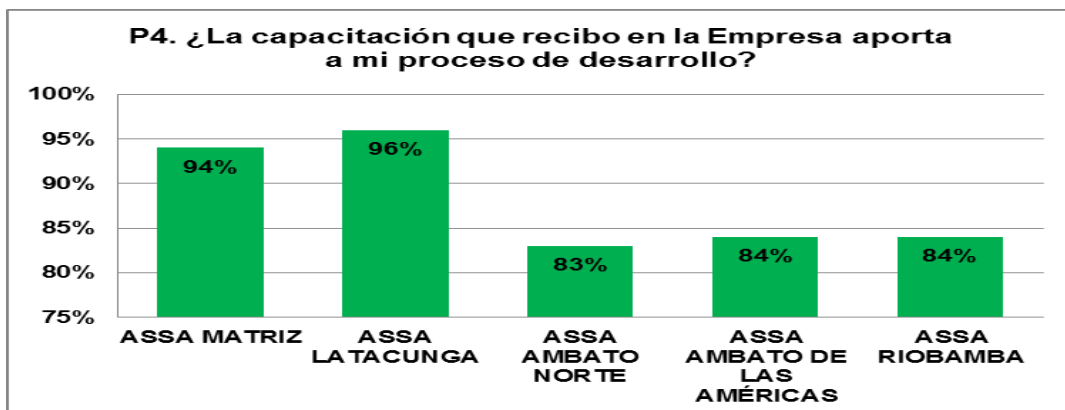


Ilustración 14: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta cuatro.

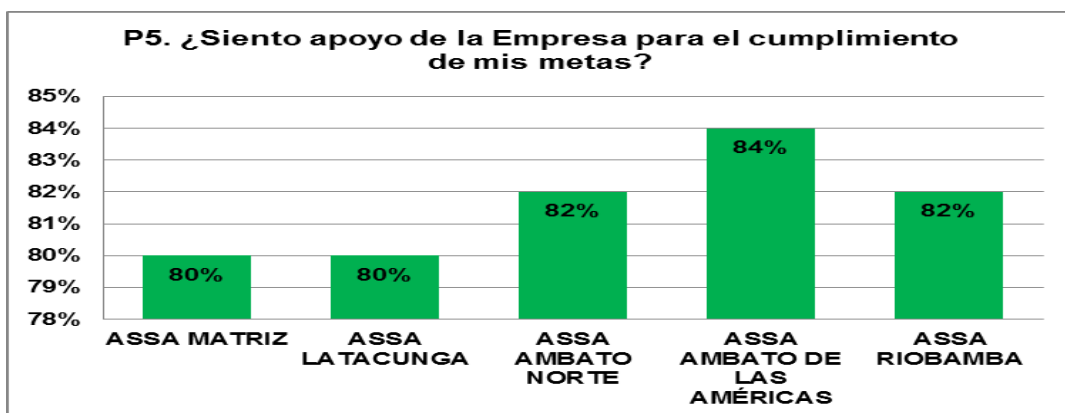


Ilustración 15: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta cinco.

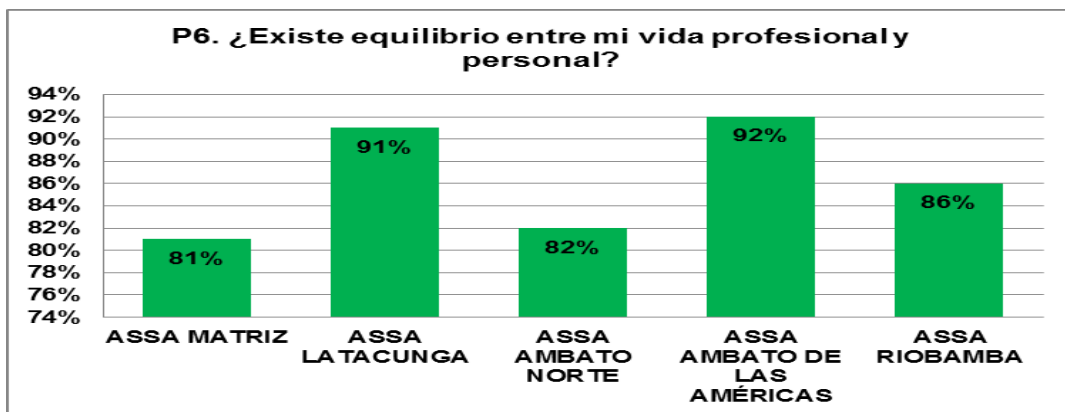


Ilustración 16: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección tres, pregunta seis.

5.4 SECCIÓN 4: ENTORNO

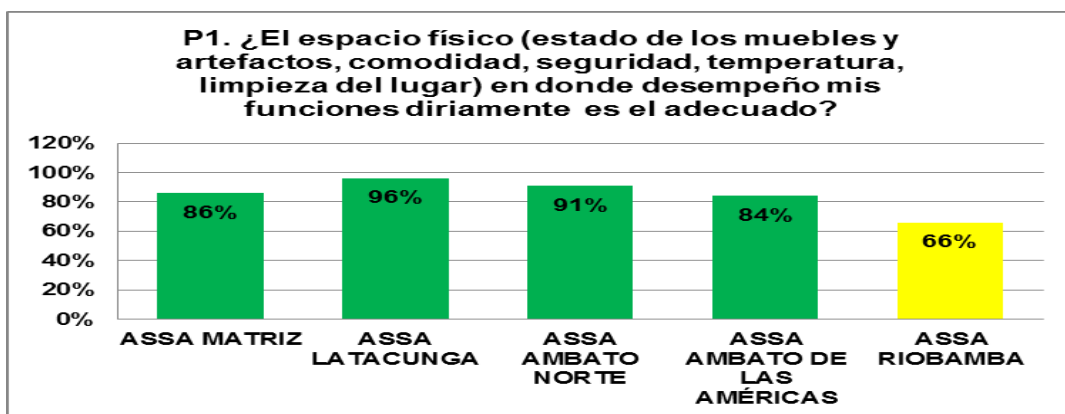


Ilustración 17: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta uno.

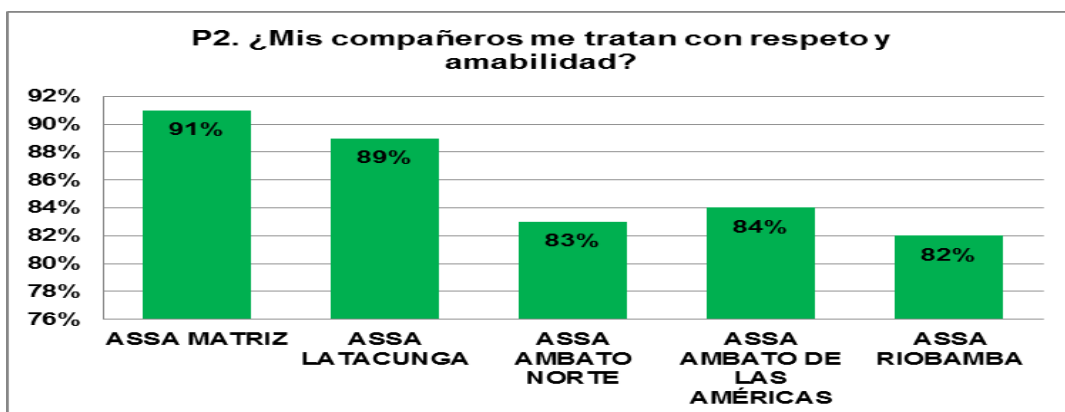


Ilustración 18: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta dos.

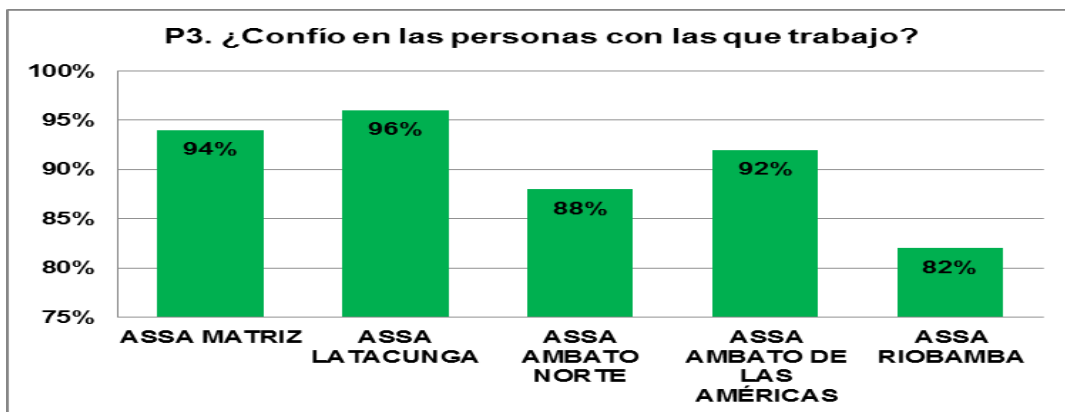


Ilustración 19: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta tres.

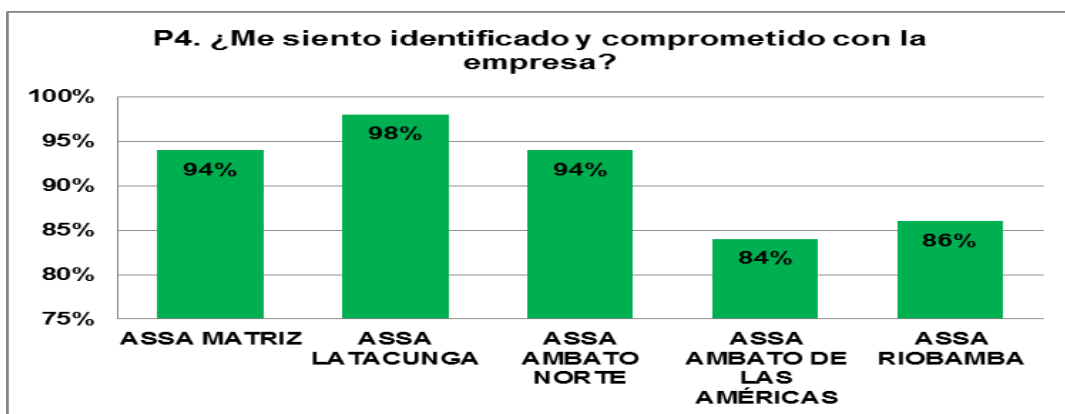


Ilustración 20: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cuatro, pregunta cuatro.

SECCIÓN 5: DIRECCIÓN

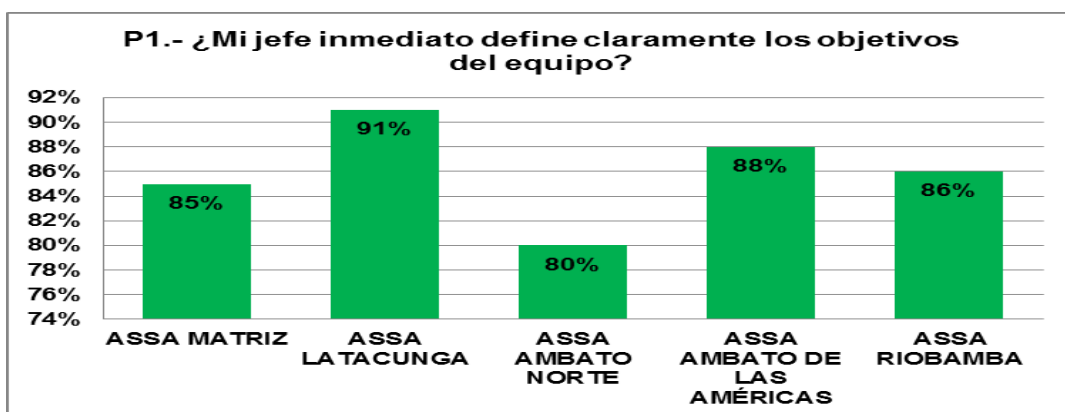


Ilustración 21: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta uno.

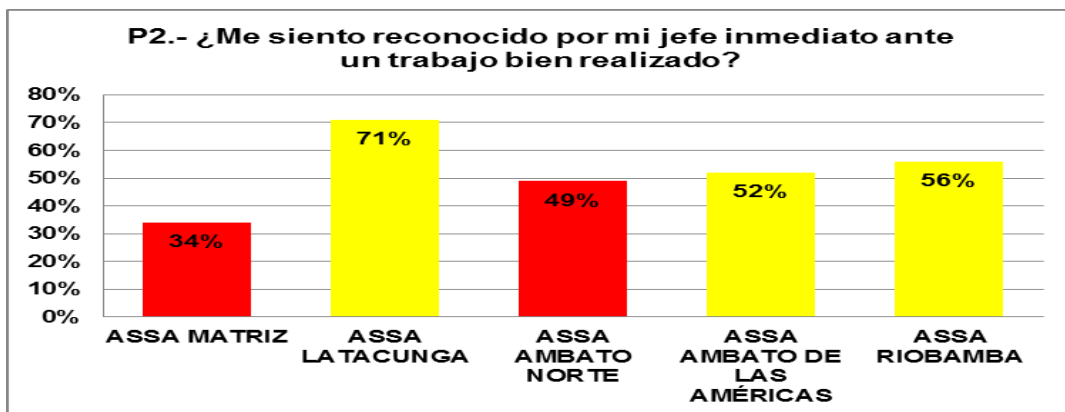


Ilustración 22: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta dos.

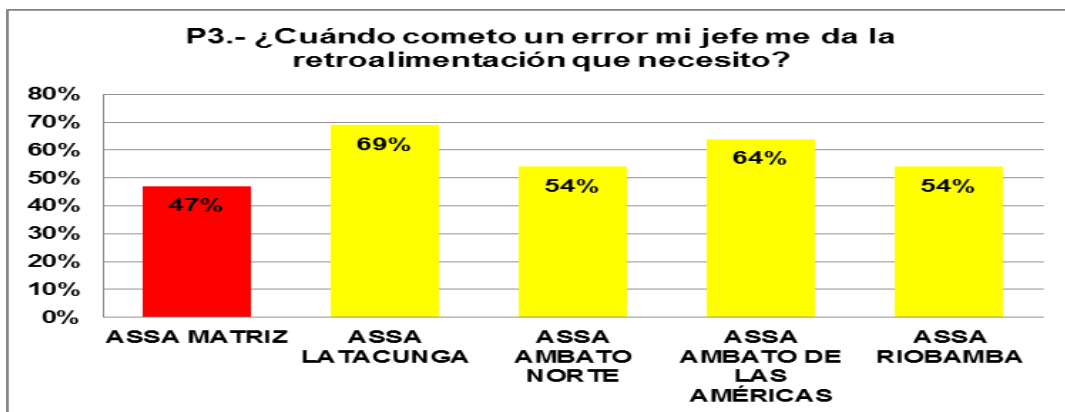


Ilustración 23: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta tres.

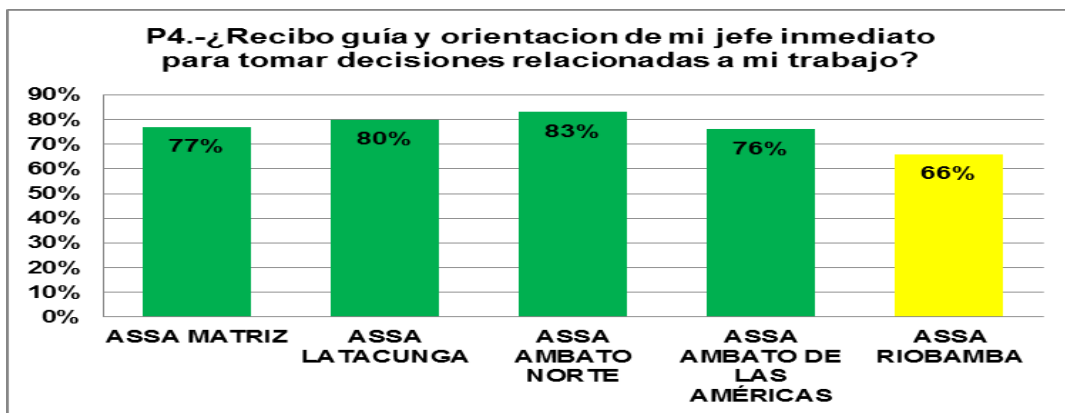


Ilustración 24: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta cuatro.

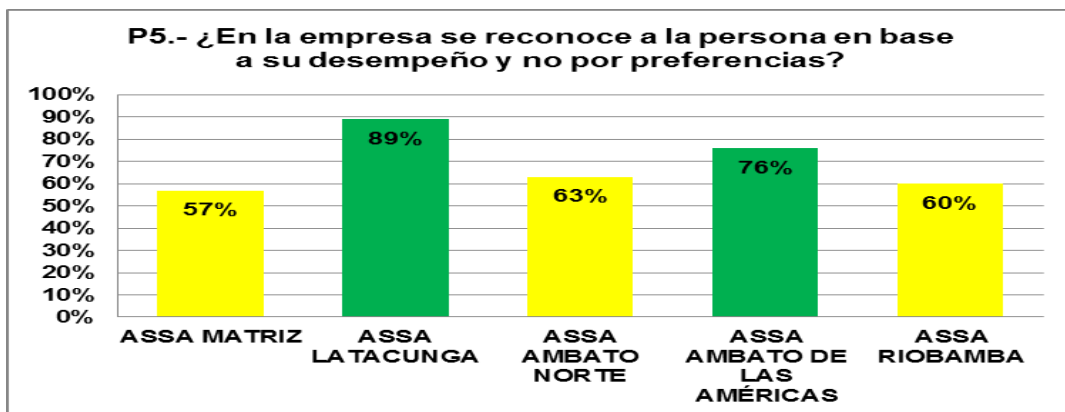


Ilustración 25: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta cinco.

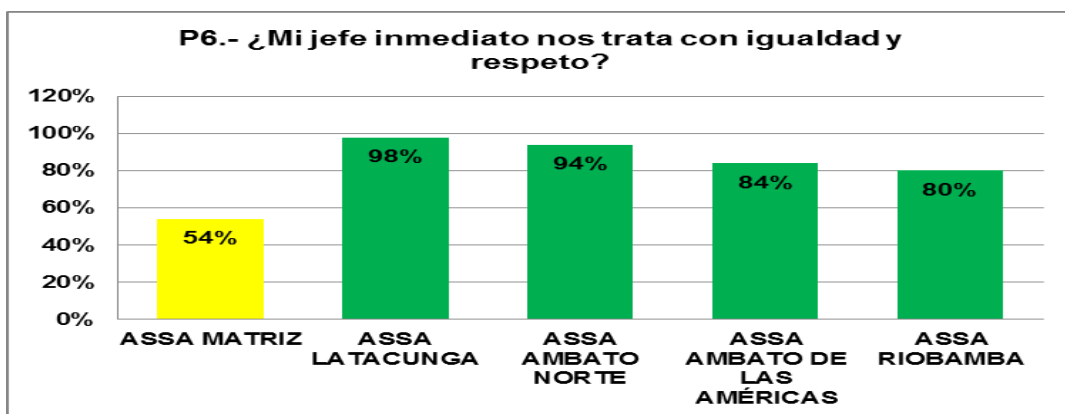


Ilustración 26: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta seis.

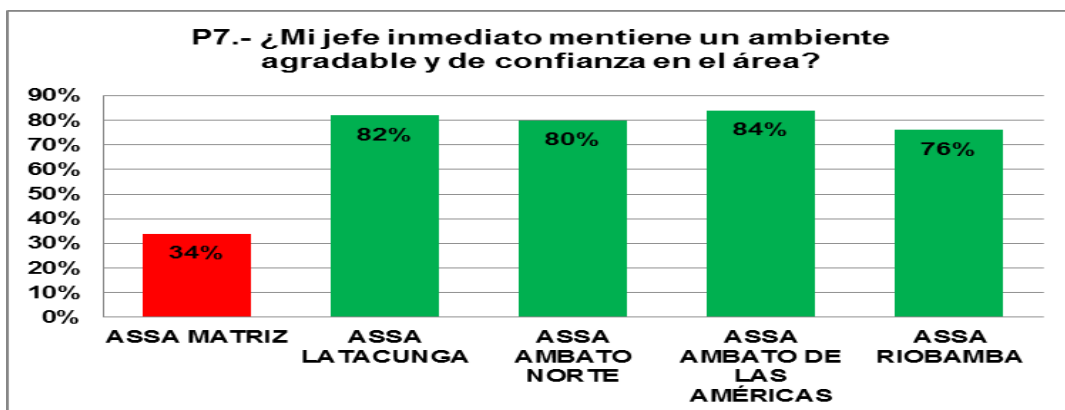


Ilustración 27: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta siete.

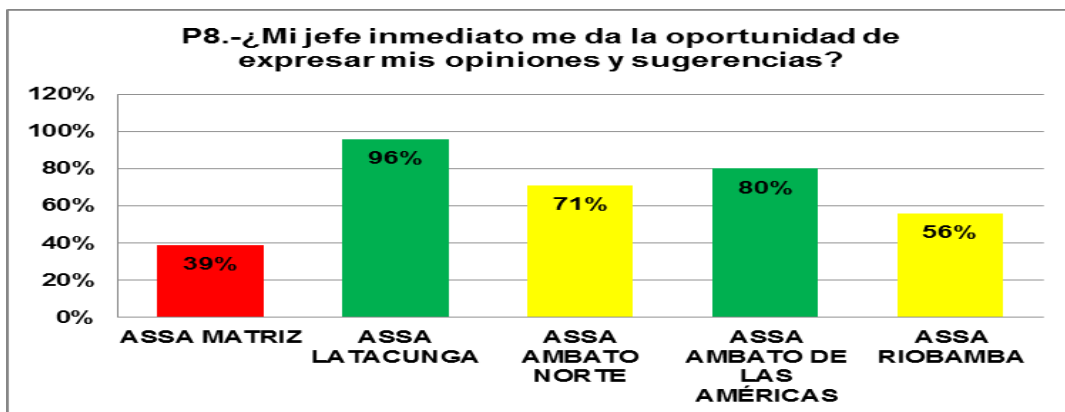


Ilustración 28: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta ocho.

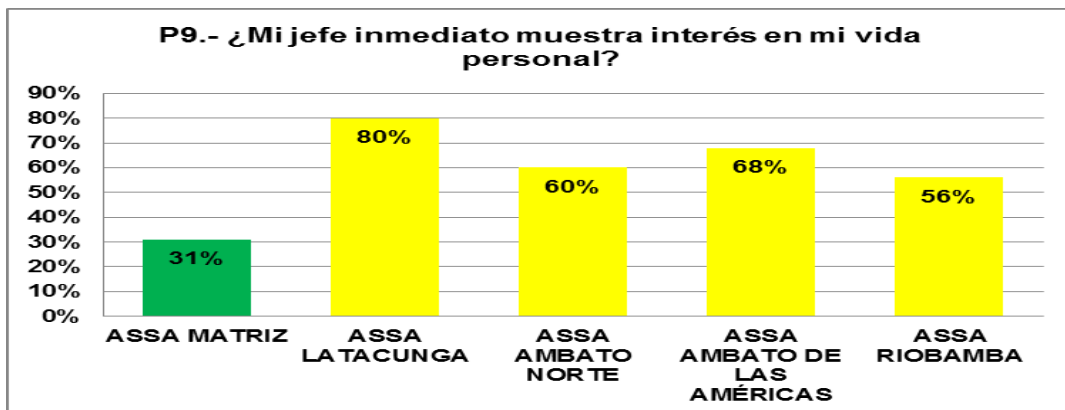


Ilustración 29: Barras comparativas de los resultados de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA de la Sección cinco, pregunta nueve.

Después de lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que a pesar de tener en su mayoría focos verdes, existen preguntas con aspectos que presentan focos de ATENCIÓN URGENTE estos se encuentran en la SECCIÓN DIRECCIÓN, son las que tienen un mayor nivel de insatisfacción, por otro lado tenemos que en la SECCIÓN MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, en la cual también encontramos la presencia de focos rojos en la mayoría de agencias en lo que respecta a la autonomía que se les brinda a los trabajadores por parte de los jefes de ventas, mientras que en las demás secciones encontramos focos amarillos en mínima cantidad los cuales serán evaluados y considerados más adelante en el estudio.

3.3.1.1.3 Comparación entre agencias.

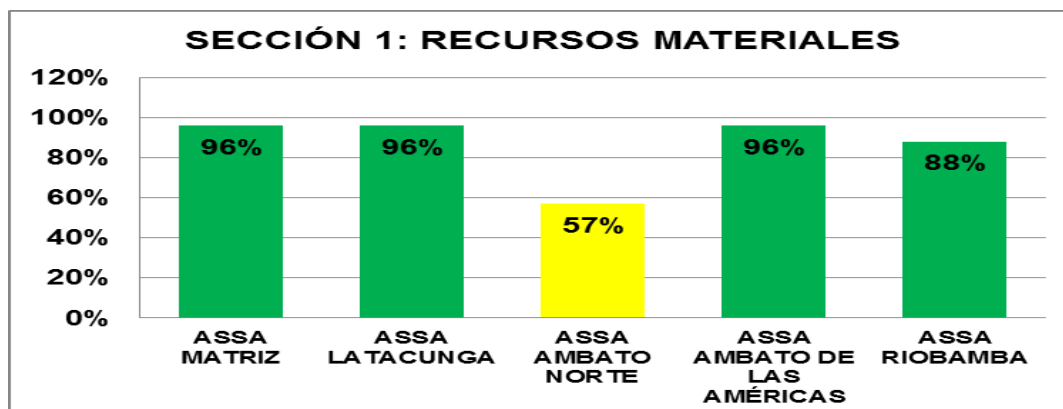


Ilustración 30: Barras comparativas de los resultados de la sección 1 de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.

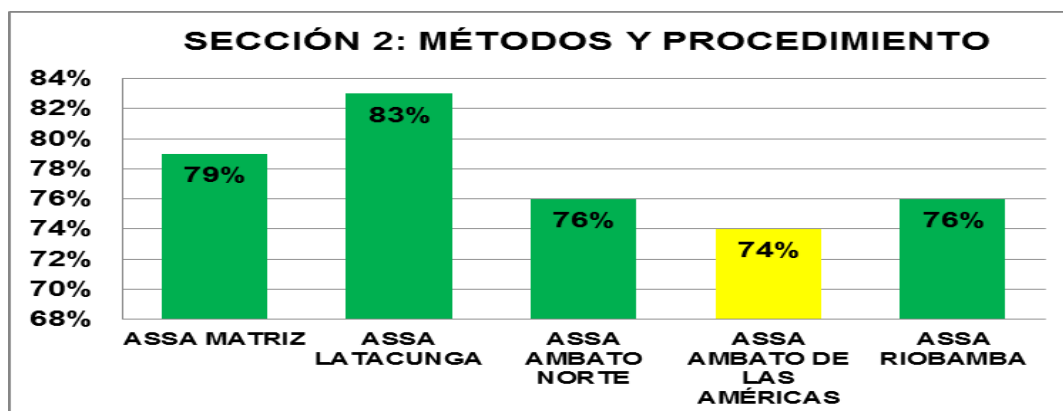


Ilustración 31: Barras comparativas de los resultados de la sección dos de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.

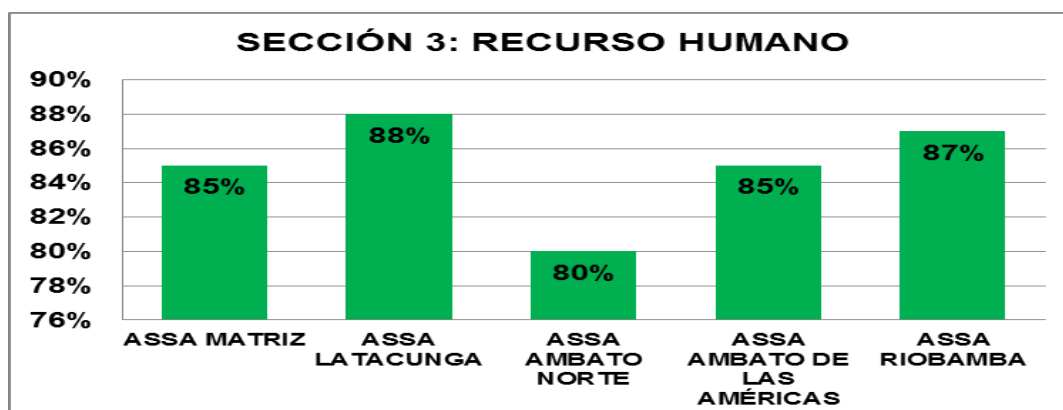


Ilustración 32: Barras comparativas de los resultados de la sección tres de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA

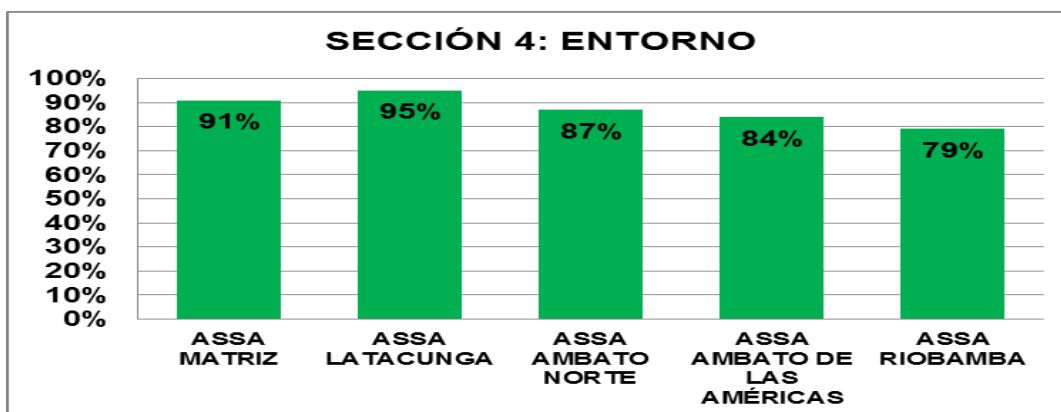


Ilustración 33: Barras comparativas de los resultados de la sección cuatro de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA

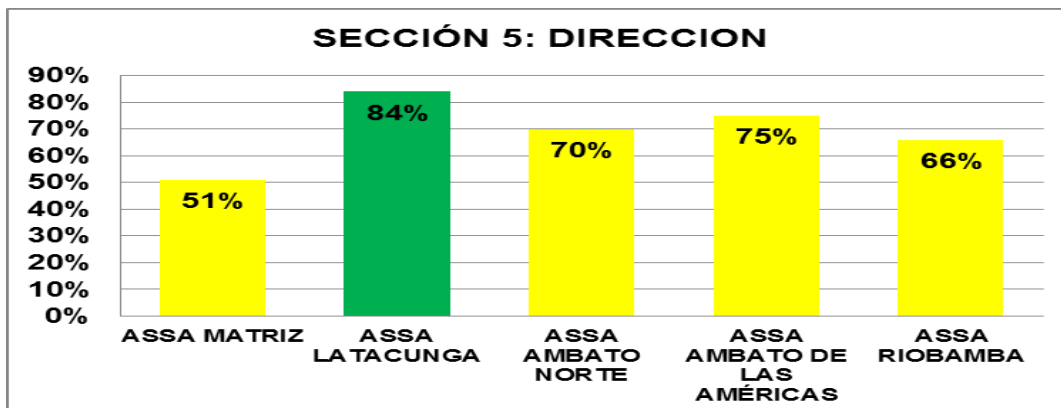


Ilustración 34: Barras comparativas de los resultados de la sección cinco de cada una de las agencias del área Comercial de ASSA.

Después de los resultados expuestos se puede observar que la sección donde se encuentra la mayor cantidad de focos amarillos, los cuales se presentan como un área que debe desarrollarse, es en la SECCIÓN DIRECCIÓN, especialmente en la agencia ASSA Ambato Matriz que presenta un porcentaje bajo comparado con las otras agencias. Para una profundización sobre los resultados que se obtuvieron, después de aplicar la encuesta, se utilizaron otros instrumentos.

Sin duda alguna después de realizar las comparaciones correspondientes con los datos arrojados por la encuesta se tiene que la SECCIÓN DIRECCIÓN es la que está causando mayor problemas dentro de ASSA, en todas las agencias está presente como un foco rojo, a pesar de que en otras secciones tales como: RECURSOS MATERIALES

3.3.2 Entrevistas

A partir de la información analizada que aportó la encuesta, quedaron algunos cabos sueltos en algunas agencias los cuales se decidió aclararlos sobre la base de una guía de entrevista, para cada agencia, ya que cada sucursal tiene una realidad propia y por lo tanto necesita tener un tratamiento específico. Es importante mencionar que cada agencia cuenta con un jefe distinto.

La población seleccionada para la aplicación de estas entrevistas se determina por censo en el área comercial, es decir se aplicó a todos los 45 trabajadores del área de ventas de ASSA, distribuidos de la siguiente manera:

- En ASSA Matriz Ambato catorce trabajadores.
- En ASSA Latacunga nueve trabajadores.
- En ASSA Ambato Norte siete trabajadores.
- En ASSA Ambato Américas cinco trabajadores.
- En ASSA Riobamba diez trabajadores.

Comprendiendo así que cada entrevista construida para cada agencia en particular se administró solo a los asesores de ventas de cada agencia, encontrando los siguientes resultados:

3.3.2.1 Resultados de las entrevistas

ASSA AMBATO MATRIZ (ANEXO N° 2)	
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Todos los entrevistados expusieron que tienen definidas y claras las tareas que deben realizar, pero no cuentan con autonomía para ejecutarlas, pues ellos no pueden tomar decisiones sin antes consultar a su jefe inmediato.
RECURSO HUMANO	Diez de catorce asesores entrevistados manifestaron que, a pesar de que se encuentran a gusto con su salario no están de acuerdo en trabajar seis días a la semana.
DIRECCIÓN	Los trabajadores mencionan tener reuniones “GO” con el jefe inmediato tres veces por semana con el objetivo de revisar las agendas diarias con el jefe, realizando un seguimiento de las mismas

	<p>e informando qué cosas se hicieron y cuáles se dejaron de hacer; pero el jefe inmediato utiliza esas reuniones para recalcar las cosas que se hacen mal en lugar de ayudarles a solucionar los problemas suscitados, tampoco el jefe reconoce las cosas que se hicieron bien, pues solo se centra en lo que está mal hecho y no deja que los trabajadores expresen opiniones ni sugerencias, pues “el jefe es el dueño de la verdad, y solo se debe hacer lo que él diga”.</p> <p>Por otro lado, diez de los catorce asesores entrevistados consideran que la relación que ellos mantienen con el jefe inmediato no es la apropiada, aseguran tener un jefe grosero y desconsiderado, que tiene preferencias con los vendedores más antiguos.</p>
ASSA LATACUNGA (ANEXO N° 3)	
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Siete de nueve trabajadores indicaron que veces sí se les permite decidir acerca de algunas cosas correspondientes a su trabajo, sin tener que preguntar a su jefe inmediato.
RECURSO HUMANO	Cuatro de nueve de los trabajadores manifiestan su inconformidad con la jornada de trabajo, por ser de 6 días.
DIRECCIÓN	Cinco de nueve entrevistados señalan que el jefe a pesar de que les da buena retroalimentación y tienen una excelente relación, muchas veces se olvida del reconocimiento cuando algo se ha hecho bien.
ASSA AMBATO NORTE (ANEXO N° 4)	
RECURSOS MATERIALES	Los siete asesores consideran que la empresa no les otorga las herramientas necesarias para trabajar.
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Cinco de los siete asesores consideran que la ubicación de la agencia no es la adecuada, pues el flujo de gente se ve limitado, esto significa que, al final del mes, tengan menos ingresos por incumplimiento.
DIRECCIÓN	Los siete asesores de ventas dijeron que a pesar de que su jefe es muy tranquilo y respetuoso, y mantiene reuniones “GO” tres días a la semana, el éxito de las mismas no es considerable, pues aseguran que su jefe inmediato es poco firme. , es decir no reciben una

	adecuada retroalimentación individual sobre lo que hicieron mal, sino que reciben este tipo de información en grupo, atribuye la culpa a todos en lugar de hacerlo personal y directamente. También no hay reconocimiento por un trabajo bien hecho, ni retroalimentación positiva adecuada.
ASSA AMÉRICAS (ANEXO N° 5)	
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Todos los entrevistados aseguran que no tienen autonomía dentro de las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo.
DIRECCIÓN	Todos los entrevistados consideran que el trato con el jefe inmediato es amable y cordial, que mantienen reuniones “GO” a diario sin embargo sienten que a pesar de que su jefe intenta ayudarles en algunas cosas, no sienten que exista reconocimiento por parte de ella, ni una retroalimentación adecuada ni efectiva.
ASSA RIOBAMBA (ANEXO N° 6)	
ENTORNO	Cinco de los entrevistados mostraron estar inconformes con la ubicación de los cubículos, pues al medio día entran los rayos del sol y llegan directamente hacia sus caras, esto les provoca malestar y quema su piel.
DIRECCIÓN	Ocho de las diez personas entrevistadas consideran que tienen poca autonomía en su trabajo, pues todas las tareas y el proceso en sí, está establecido y no hay manera de cambiarlo a menos que sea consultado con el jefe inmediato, el cual si muestra flexibilidad.

Tabla 5: resultado de las entrevistas.

Las entrevistas evidencian también que el mayor índice de insatisfacción lo encontramos en lo que se refiere a dirección y a la poca autonomía que les dan dentro de su trabajo; entre otras cosas que también causan mal estar en los trabajadores, tales como la ubicación de los cubículos, las jornadas de trabajo, la falta de material para realizar su trabajo, la mala ubicación de la agencia Norte, entre otras, sin embargo lo más preocupante es la forma en la que actualmente están dirigiendo los jefes inmediatos a sus trabajadores, la manera de retroalimentarlos frente a las tareas realizadas y el trato que dan a los mismos.

3.3.4 Entrevista de salida

Como se mencionó anteriormente, la entrevista de salida es una de las herramientas con las que la empresa cuenta desde el año 2012, a raíz de la integración del nuevo gerente de talento humano, el cual la creó para registrar la información referente a las salidas de los trabajadores.

El gerente manifestó que vio la necesidad de crearla, pues se quiso tomar medidas para reducir la rotación del recurso humano en el área de ventas a través de la creación de un bono más por cumplimiento y méritos, sin embargo la creación del mismo no dio los resultados esperados, pues a pesar de que bajaron los índices eso no les deja satisfechos, pues, la rotación en el área sigue manifestándose en niveles preocupantes.

Por motivos de confidencialidad no se puede mostrar la herramienta sin embargo se puede dar un breve resumen de la información encontrada en ella.

3.3.4.1 Resultados de la entrevista de salida.

Se pudo analizar los resultados de la entrevista de salida de diecisiete personas del área comercial, que salieron de ASSA en el último año y se obtuvo la siguiente información:

- ✓ Trece de las diecisiete personas respondieron que el motivo para desvincularse de la organización, fue por asuntos personales, mientras que dos de los diecisiete entrevistados tienen como respuesta que fue por el salario, uno de los diecisiete por problemas con uno de sus compañeros de trabajo y el otro restante fue despedido por incumplimiento de metas. Todos coinciden en que si hubiera la oportunidad en otro momento de volver a trabajar para la empresa, lo harían gustosamente.

La información que se obtuvo aporta notablemente a la investigación, sin embargo, existieron dudas sobre las verdaderas razones de salida.

3.3.5 Entrevistas telefónicas

En vista de lo expuesto anteriormente, se procedió a crear una herramienta que aporte con la información certera acerca de las verdaderas razones por las que estas personas dejaron la organización.

Puesto que la mejor manera de dar por terminada una relación laboral es quedando en buenos términos con la empresa, muchas veces en las entrevistas de salida se omiten los verdaderos motivos por los cuales se abandona la organización.

El área de talento humano de ASSA proporcionó los números telefónicos de cada uno de los diecisiete trabajadores de las entrevistas de salida.

A partir de esto se construyó una entrevista que consta de seis preguntas que se realizaron telefónicamente a cada una de las personas (ANEXO N° 7).

El objetivo inicial fue contactar a las diecisiete personas, sin embargo sólo se pudo contactar a trece, pues habían cambiado sus números telefónicos.

3.3.5.1 Resultados de las entrevistas telefónicas.

A continuación se detallan los resultados de la entrevista telefónica que se hizo a trece de los diecisiete trabajadores que salieron de ASSA en el año 2012.

- ✓ De las trece personas entrevistadas se obtuvo que seis de ellas abandonaron ASSA porque no se sentían a gusto con la empresa, el ambiente de trabajo en presencia de su jefe era denso y estresante por lo que decidieron cambiarse de trabajo, muchas veces no sentían reconocimiento. Tres de las seis personas pertenecían a ASSA Ambato Matriz, dos a ASSA Norte y uno a ASSA Riobamba, dos de las trece personas manifiestan que abandonaron la empresa porque tenían roces con su jefe inmediato, el trato de él hacia ellos era hostil y todo el tiempo estaba recalando sus errores. Los dos trabajadores pertenecían a ASSA Ambato Matriz.

Después de haber usado esta herramienta se pudieron apreciar los motivos reales por los cuales los trabajadores dejaron la empresa.

3.4 Aplicación del diagrama de Ishikawa

Siguiendo la metodología *Seis Sigma*, es usado el diagrama de Ishikawa y se realizaron los siguientes pasos los cuales son explicados ahora para mejor comprensión del lector:

1. *Definir o puntualizar el problema:* Rotación

Este paso se realizó anteriormente en la presentación de los resultados de los instrumentos utilizados (encuesta, entrevistas y entrevista telefónica) para encontrar las causas de la rotación del personal en la empresa ASSA.

2. *Medir la brecha:* Comparación entre estudios de clima del año 2011 y 2012.

Esta información se detalló anteriormente en el resumen de la información obtenida del estudio de clima laboral de ASSA 2011 y 2012.

3. *Analizar las causas de la brecha:* El diagrama de Ishikawa nace a partir de la necesidad de encontrar las causas directas que están ocasionando un efecto negativo a la organización, en este caso la alta rotación que es el síntoma que indica que algo malo está ocurriendo, con el diagrama de espina de pescado se van a encontrar las causas de la alta rotación en ASSA.

Después de la obtención de datos de todas las herramientas anteriores, con la información recogida y sobre la base de las observaciones realizadas dentro de la organización (puntos 1 y 2), se puede simplificar por agencias, en un diagrama de causa-efecto (Ishikawa), las causas de la alta rotación que han salido a flote a raíz del estudio realizado.

Se elaboró un diagrama de Ishikawa por cada una de las agencias:

Matriz (ANEXO N° 8), Latacunga (ANEXO N° 9), Norte (ANEXO N° 10), Américas (ANEXO N° 11) y Riobamba (ANEXO N° 12).

Y, posteriormente uno general de la empresa ASSA (ANEXO N° 13) recogiendo las causas de la alta rotación en toda la organización.

4. *Mejorar:* Luego se realizó un análisis de los resultados obtenidos para determinar las *causas raíz*. Posteriormente se procedió a generar soluciones para el *problema base*, con la finalidad de construir la herramienta necesaria para reducir la rotación del recurso humano en ASSA, el cual se podrá encontrar en el punto 3.5, correspondiente al desarrollo de la propuesta.

La agencia que más problemas tiene es la agencia Norte, la cual refleja inconvenientes en las cinco secciones trabajadas, unas con más problemas que otras, pero en todas se presentan dificultades, tales como inconformidad con su horario de trabajo, poca autonomía, malestar en cuanto a dónde se encuentra situada la empresa, pues esto trae consigo un flujo de gente limitado y por lo tanto los

asesores se quejan de su salario ya que a veces se les complica cumplir las metas por la poca cantidad de gente que visita su agencia.

Como segunda Agencia tenemos a la de Riobamba, la cual también presenta una serie de dificultades.

5. Controlar: Es importante mencionar que por cuestiones de tiempo, no se consideran para esta investigación, ni la ejecución ni la evaluación de la propuesta, es decir, concluye con la consecución del punto N°4 del desarrollo de la propuesta, excluyendo la ejecución, práctica y el monitoreo de las soluciones previstas.

Por lo tanto, se puede concluir después de la aplicación de las herramientas que las causas principales que están provocando la alta rotación en el área comercial de la empresa, son las correspondientes a DIRECCIÓN y AUTONOMÍA, pues es un factor que llama la atención y es importante intervenir inmediatamente en el mismo, así como también hay aspectos puntuales que van a ser tratados para aumentar la satisfacción de los trabajadores y disminuir la alta rotación del personal, a continuación se detallan los mismos:

- La limitada autonomía que les otorgan los jefes a los asesores de ventas de ASSA, también constituye una causa de la alta rotación en el área comercial; dar mayor autonomía a los trabajadores, permitiéndoles formar parte de la toma de decisiones dentro de las reuniones GO, comunicar las ideas o los nuevos cambios antes de ponerlos en marcha, sería una forma apropiada de empezar a involucrarlos.
- Los asesores de ventas de la agencia Ambato Norte tienen problemas con el cumplimiento de metas debido al lugar donde se encuentra ubicada la agencia, lo que está provocando malestar en los trabajadores ya que no hay flujo de gente y esto impide el cumplimiento óptimo de las ventas, se debería dar a los asesores de ventas de la agencia Norte mayor libertad para buscar clientes utilizando sus propios métodos y otros lugares para realizar las ventas.
- La mayoría de los empleados del área comercial de ASSA consideran que cuentan con todas la herramientas necesarias para realizar su trabajo, a excepción de la agencia Norte en la que la mayoría de trabajadores se quejan por no contar con todos los recursos materiales necesarios, suministrar a los colaboradores del área comercial de la agencia norte el material y los recursos necesarios, como tiempo aire adecuado para realizar las llamadas a celular, para lograr sus metas de trabajo diario sería un medio para dar solución al malestar suscitado.

- Los trabajadores de la agencia ASSA Riobamba presentan inconformidad en la ubicación de los cubículos, pues presentan malestar cuando hay presencia de sol, el cual impacta directamente en sus rostros, reubicar los cubículos de los asesores de ventas daría por terminado este problema.
- En el área comercial de la agencia Norte se afirma tener un tratamiento distinto al de las otras agencias en cuanto a la fijación de metas, revisar y replantear las metas del área comercial de la agencia Norte es una manera de dar solución a lo que sucede en dicha agencia.
- Los asesores de ventas presentan problemas a la hora del almuerzo, cuando necesitan coordinar con los trabajadores de otras áreas, no se encuentran en su lugar de trabajo; lo que provoca que se extiendan los tiempos en las ventas o que no se concluya adecuadamente, se deberían establecer turnos de salida al almuerzo para todas las áreas, de tal manera que ninguna de las áreas se quede sin un responsable en el momento en que se le necesite.
- Los asesores del área de ventas de la agencia ASSA Matriz presentan problemas con su jefe inmediato, pues el trato del jefe es totalmente inadecuado. Su personal considera que es grosero e injusto por lo antes expuesto, dado que ASSA tiene como política cubrir el 25% del costo de las capacitaciones de los trabajadores, se recomienda que se ponga énfasis en los procesos de coaching, con la finalidad de proponer a los jefes que lo ameriten, un proceso continuo de acompañamiento; de manera que si en el plazo de un año no se evidencian resultados favorables, la empresa tenga la libertad de tomar la decisión más apropiada.
- Algunos asesores de ventas presentan malestar en trabajar todos los días sábados, si la empresa cubriría los horarios del día sábado con la mitad del equipo de trabajo, se podrían plantear turnos para el fin de semana, de tal manera que los asesores trabajen un sábado cada quince días, con lo cual se logrará cubrir las necesidades de la empresa y los colaboradores tendrán mayor equilibrio con su vida personal.
- Sería apropiado continuar realizando estudios de clima laboral con el uso de las herramientas de apoyo establecidas una vez al año y dar solución a los puntos críticos que resulten del mismo, puesto que los resultados de la medición del clima laboral ha ayudado a sacar a la luz las causas que provocan la alta rotación en el área comercial de la empresa.

Por otro lado se evidencia también que:

- Los mayores índices de satisfacción dentro del área comercial de la empresa fueron encontrados en la agencia Latacunga, por esto la mejor manera para aprovechar las habilidades y el desempeño del jefe de ventas de la agencia Latacunga es creando talleres de dirección en los cuales el jefe de ventas sea el encargado de asistir y dar respuesta a las preguntas e inquietudes de sus pares, de esta manera podrá motivar a sus compañeros.
- La mayoría de los trabajadores se sienten a gusto con el factor ENTORNO, para mantener este índice se recomienda fomentar actividades de socialización cada trimestre, lo cual permitirá estrechar lazos de amistad y aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a sus pares.

Los jefes inmediatos son los encargados del factor problema, es por esto que con ellos es con quienes se va a trabajar. El programa está dirigido hacia el liderazgo, con lo cual se pretende cubrir las fallas que los jefes están presentando, ya que generan insatisfacción en sus trabajadores llevándolos a dejar la organización, por lo tanto se dirigirán todos los esfuerzos a estos factores y así evitar la alta rotación del personal del área comercial de ASSA.

3.5 Programa para reducir la alta rotación del recurso humano.

Después de lo expuesto, el diagnóstico señala que la inconformidad y la sensación de malestar de la gran mayoría de los trabajadores del área comercial de ASSA, está en relación al estilo de dirección.

El programa está dirigido a los jefes, con la intervención tanto del gerente general y de los trabajadores, quienes serán los que evalúen el seguimiento del programa cada cierto tiempo.

3.5.1 Propuesta del Programa

Como se mencionó anteriormente, el programa requiere de la participación directa de cada uno de los jefes, de tal manera que se sientan protagonistas y responsables de la ejecución del mismo dentro de la organización.

Consta de cuatro fases, en las que los jefes serán los encargados de ir ejecutándolo paso por paso.

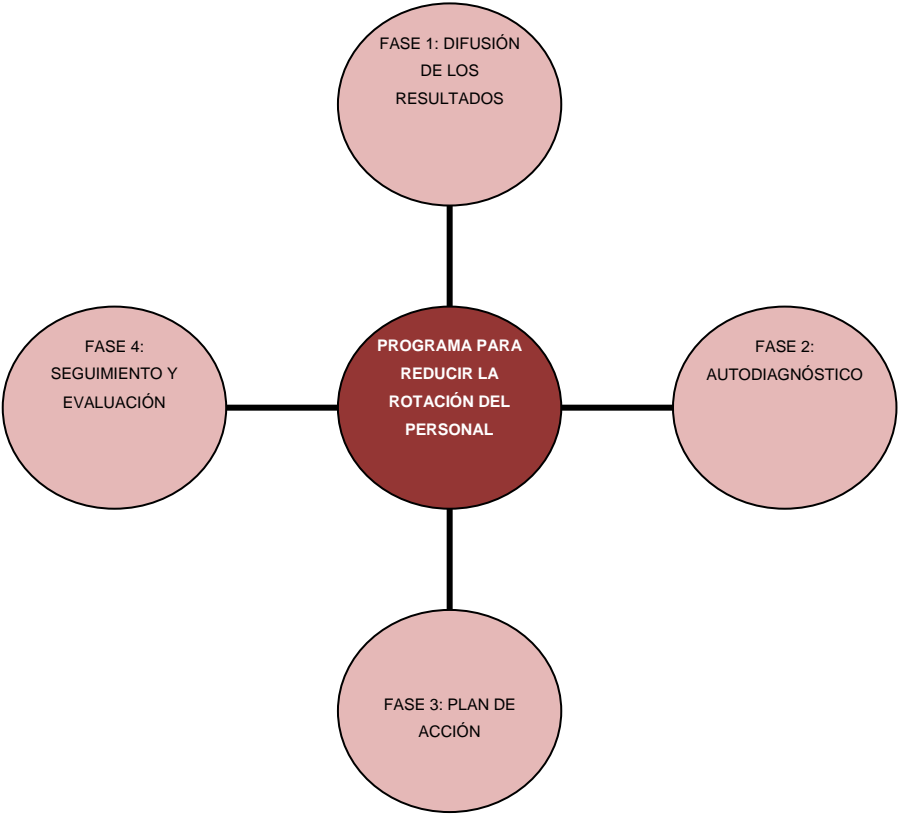


Ilustración 35: Gráfico de las fases del programa para reducir la rotación del recurso humano en ASSA.

Este programa ofrece una ventaja, puesto que se hará uso del recurso humano con el que ya cuenta la empresa ASSA, pues se pretende aprovechar su potencial, de tal manera que entre los mismos jefes se puedan asistir para lograr el cambio. La estrategia es aprender asistiendo y siendo asistido.

PROGRAMA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	
Fase 1: Difusión de los resultados arrojados en el diagnóstico	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los jefes inmediatos del área comercial de ASSA los resultados obtenidos del estudio realizado a sus trabajadores. • Dar a conocer a los Jefes de ventas el malestar de los asesores de ventas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los Jefes de ventas en el programa.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA. • Gerente del área de talento humano
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente del área de talento humano de ASSA, se encargará de dar a conocer a los jefes de ventas de cada una de las agencias todos los resultados obtenidos en el estudio realizado a los asesores de ventas en esta disertación, mostrará los datos arrojados a partir del análisis realizado y dará a conocer el programa propuesto explicando que es la medida mediante la cual se combatirá el problema de alta rotación en el área comercial.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones • Materiales de oficina • Información recopilada de los resultados que arrojó el estudio de los trabajadores del área comercial de ASSA
<p style="text-align: center;">Fase 2: Autodiagnóstico.</p> <p>Es una adaptación del modelo de Ulrich (1999) y también son tomadas algunas de las ideas que Blake y Mouton (1980) en sus Fases del modelo de desarrollo organizacional del grid gerencial, sin embargo se propone una serie de cambios para que pueda ser un modelo adaptado a la organización, tomando en cuenta sus necesidades particulares, estos cambios constituyen un aporte hecho por la autora.</p>	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer y saber cómo y de qué manera aprovechar el recurso que tienen los jefes de ventas.
ACTIVIDADES FASE 2	
Actividad	1. Diagnóstico de la alineación del liderazgo (Atributos y Resultados)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar, por parte del gerente general y el gerente de talento humano de ASSA, el nivel existente en cuanto a los atributos y a los resultados en cada uno de los jefes de ventas.
Población	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general de ASSA. • Gerente de talento humano

Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de las fortalezas y debilidades del gerente general acerca de los jefes de ventas será de gran ayuda para este paso, puesto que el gerente es quien evalúa las metas mensuales de cada jefe de ventas. • El gerente general será quien determine el nivel existente en cuanto a atributos y/o resultados de cada uno de los líderes. • El gerente general junto con el gerente de talento humano evaluará a cada uno de los jefes del área comercial con la herramienta presentada en el ANEXO N° 14. • Adicionalmente ambos irán anotando uno por uno las fortalezas y debilidades que ellos perciben en cada uno de los jefes de ventas, según su labor.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones • Material de oficina • ANEXO N° 14: Cuestionario para obtener la alineación de su liderazgo.
Actividad	2. Determinación de la alineación del liderazgo (Atributos y Resultados)
Población	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA • Gerente general de ASSA. • Gerente de talento humano.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel existente en cuanto a los atributos y a los resultados.
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes de ventas de cada una de las agencias tienen que autoevaluar si su liderazgo está fijado en los atributos o en los resultados sobre la base del cuestionario desarrollado para este punto (ANEXO N° 15) • Cada líder se auto aplicará el cuestionario de tal manera que posteriormente pueda compararse a la percepción del gerente general y el gerente de talento humano sobre el liderazgo de cada uno de los jefes de ventas. • Una vez que se ha llenado el formulario, se debe sumar las

	<p>respuestas positivas que tenga en cada una de las columnas, aquella columna en la que más respuestas afirmativas tenga, será el atributo que le defina mejor en su estilo de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con este análisis ya se podrá tener un diagnóstico del tipo de líder que tiene cada una las agencias de ASSA, en el área de ventas, para posteriormente trabajar con cada uno de ellos en el punto número 4.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO N° 15: Cuestionario para obtener la alineación de su liderazgo • Material de oficina. • Sala de reuniones
Actividad	3. Definición de resultados
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los resultados del área de trabajo por parte de cada uno de los participantes.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Cada jefe de agencia deberá aplicarse a sí mismo el cuestionario propuesto para esta actividad (ANEXO N°16) • Los jefes deberán tomar en cuenta los resultados expuestos en el análisis de las causas de la alta rotación en la empresa, al momento de identificar los resultados que deben priorizar como jefes del área comercial dentro de ASSA. • Deberán dar ideas para que a partir de ellas se pueda manejar la rotación de manera que resulte ser beneficiosa para la organización y no perjudicial.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO N° 16: Cuestionario para obtener y medir los resultados de mi labor. (Este cuestionario contiene una serie de preguntas relacionadas a los resultados obtenidos por los trabajadores que están a su cargo, a la organización y a los clientes, para que de esta manera puedan determinar las metas que deberían ir logrando con su labor como jefe responsable de agencia.) • Sala de reuniones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de oficina.
Actividad	3.1 La definición de los resultados es tarea de todos
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Empatar la información obtenida entre colegas, de tal manera que se logre unificar y se pueda complementar sobre la base de las metas reales de la empresa, sin perder de vista los resultados de las causas de la alta rotación.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA • Gerente general de ASSA. • Gerente de talento humano
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Después de que cada uno de los jefes tiene definidos los resultados que necesitan cumplir. • El siguiente paso es programar una reunión con todos los jefes de ventas de las sucursales, para compartir sus experiencias y los resultados en plenaria. • Para realizar esto se va a necesitar la ayuda de los jefes que evidenciaron en la actividad 2 un liderazgo alineado en razón de los resultados, pues a ellos les resulta más fácil definirlos, por lo tanto podrán prestar ayuda a los jefes a quienes esto les resulto difícil, como: <ul style="list-style-type: none"> • Dando testimonio de las experiencias de liderazgo orientado hacia los resultados que han tenido dentro de ASSA • Asistirán a sus compañeros en la definición de los resultados que tienen como líderes del área comercial, de cada una de las agencias de la empresa, para posteriormente empatarlos y obtener una sola lista de los mismos entre todos. • Tanto el gerente general que conoce las necesidades de la empresa, y el gerente de talento humano, que está al tanto de las funciones que debe desempeñar un Jefe del área comercial de ASSA, deberán reunirse y revisar en conjunto con los jefes de ventas, los resultados obtenidos en cuanto a la definición de metas o resultados, de manera que los gerentes puedan analizar lo obtenido y decidir si los resultados se alinean con la empresa, de no ser así podrán dar

	<p>ayuda a los participantes y hacer los cambios pertinentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Después de la definición última y aceptación de los resultados obtenidos se hará una lista de los mismos y se la presentará entre todos los participantes, de manera que su definición última de metas quede en conocimiento de todos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones. • Materiales de oficina.
Actividad	4. Definición de atributos
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los atributos necesarios para obtener los resultados del área comercial de ASSA
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA • Gerente general de ASSA.
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de la definición de los resultados que se planea obtener, se propone cómo lograrlos, llenando la tabla correspondiente al (ANEXO N° 17) • Cada jefe involucrado en el proceso, deberá escribir los resultados en el lado izquierdo de la tabla, y del lado derecho se escribirán los atributos que se necesitan para llegar a estos resultados. • Para esta tarea los jefes deberán hacerse una misma pregunta reemplazando las variables X y Y de la ecuación que encontrarán en la tabla que deben llenar los participantes.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO N° 17 • Sala de reuniones. • Materiales de oficina.
Actividad	4.1 La definición de los atributos es también tarea de todos
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Empatar la información obtenida entre colegas, de tal manera que se puedan determinar los atributos adecuados que se necesitan desarrollar para la obtención de las metas del área de ventas de ASSA.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Después de que cada uno de los líderes ha llenado su lista de

	<p>atributos y resultados, la compartirá con el resto del grupo, y se discutirá acerca de lo obtenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para realizar esto se va a necesitar la ayuda de los jefes que resultaron tener empatado su liderazgo en razón de los atributos, pues a ellos les resulta más fácil definirlos, por lo tanto, podrán prestar ayuda a los jefes que les resulta difícil definirlos, de esta manera ellos asistirán a sus compañeros en la definición de los mismo y qué deben tener para cumplir los resultados que se definieron anteriormente, como: <ul style="list-style-type: none"> • Dando testimonio de sus experiencias dentro de la Organización en cuanto a los atributos que ellos tienen y a los que deberían tener para cumplir los resultados establecidos anteriormente. • Así, con lo expuesto anteriormente los participantes podrán llegar a un consenso tanto de los atributos como de los resultados que deben lograr como líderes del área comercial de la empresa ASSA. • Lo que se busca es que los jefes puedan asistirse unos a otros y compartir sus experiencias, su potencial con los demás compañeros, de tal manera que se utilicen los mismos recursos y talentos que tiene la empresa, sin tener que acudir a consultores externos, pues es importante aprovechar el potencial que existe entre los mismos trabajadores de ASSA.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones. • Materiales de oficina.
Actividad	5. Análisis FODA
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener cada uno de los participantes sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Con este instrumento los trabajadores podrán hacer un análisis FODA (ANEXO N° 18) es decir una autoevaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su labor como jefes de

	<p>ventas. De esta manera podrán detectar sobre qué aspectos deben trabajar para mejorarlos y cuáles se deben mantener, para así poder llegar a ser un líder eficaz para la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis deberá ser escrito por cada uno de los participantes, para después exponerlo frente a sus compañeros, los cuales tendrán que ir tomando nota de lo dicho por cada participante y resolviendo cualquier duda que les quede de lo expuesto.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO N° 18 • Materiales de oficina
Fase 3: Plan de acción	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cada uno de los jefes de ventas su propio plan de acción.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA • Gerente general de ASSA. • Gerente de talento humano
Pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de los jefes de ventas será el encargado de la construcción de su propio plan con la ayuda y supervisión del gerente general y del gerente de talento humano, con el propósito de que cada participante pueda recopilar y estar consciente de las necesidades que deben ser cubiertas por cada uno como jefe de ventas. • Se tomaran como herramientas para la construcción del plan todos los insumos usados en la fase 2. • La intervención del gerente general y del gerente de talento humano es de suma importancia, pues se necesita que exista alguien que pueda guiar a los participantes para posteriormente evaluar el seguimiento que cada uno de los líderes hará de su propio plan de acción. • A continuación los participantes van a usar el formato guía para la elaboración del plan de acción (VER ANEXO N° 19) y construirán las actividades que van a desarrollar en su plan de acuerdo al formato establecido.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO N° 19 • Sala de reuniones

	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de la Fase 2
Fase 4: Seguimiento y evaluación.	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y dar seguimiento a las acciones realizadas en el plan de acción, buscando resultados.
Población sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes del área comercial de ASSA • Gerente general de ASSA. • Gerente de talento humano • Asesores de ventas
Pasos	<p>¿Cómo y cuándo se realizará el seguimiento y la evaluación?</p> <p>Para evaluar se diseñaron algunos criterios, los cuales fueron creados para que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes evalúen la ejecución de su plan de acción, es decir las tareas. (cada dos meses) • Los asesores de ventas evalúen los resultados del plan de acción ejecutado por los participantes (cada dos meses) • El gerente general evalúe el plan de acción en cuanto a los resultados globales obtenidos por cada uno de los jefes. (cada dos meses) <p>Las reuniones para el seguimiento del plan de acción se realizarán cada dos meses entre los participantes y el gerente general, de tal manera que cada uno de los jefes de ventas realizará un informe de los aciertos y desaciertos de cada una de las tareas realizadas durante ese tiempo, en la reunión expondrán a sus compañeros las experiencias vividas y los resultados alcanzados con cada una de las tareas y de acuerdo a lo ocurrido en este periodo de tiempo determinará cada uno lo que desea cambiar o aportar a su plan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Más adelante los Jefes de ventas procederán a llenar los criterios para evaluar cada uno su plan de acción. (VER ANEXO N° 20) 2. Los participantes también podrán exponer sus comentarios y sugerencias sobre el desempeño de sus compañeros, así como también aportar con ideas nuevas y oportunas que ayuden a los demás participantes a mejorar su plan de acción.

	<p>3. Por otro lado el gerente de talento humano será el encargado de pasar a cada uno de los asesores de ventas, la evaluación (VER ANEXO N° 21) correspondiente a medir los resultados que ellos hayan percibido durante el desarrollo del plan de acción de cada uno de sus jefes de ventas.</p> <p>En cada una de las reuniones de seguimiento, el gerente general revisará los resultados de las evaluaciones realizadas por los jefes de ventas en cuanto al desempeño de ellos mismo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente general antes de tener la reunión llenará la evaluación (VER ANEXO N° 22) para calificar el desempeño de los jefes de ventas y posteriormente les expondrá los resultados de la misma. 2. El gerente general evaluará el cumplimiento del plan de los participantes en las fechas establecidas. 3. En esta reunión el gerente estará dispuesto a escuchar, discutir y dar solución a los problemas suscitados. 4. El gerente de talento humano será el encargado de exponer a los participantes el resultado de las evaluaciones realizadas a los asesores del área comercial. 5. Al comparar resultados se podrá dar cuenta qué está causando mayor impacto dentro de cada uno de los planes de acción, les permitirá saber, que paso, qué se logró, qué no se consiguió, qué puntos les dieron resultados y qué no aportó con nada y puede ser desechado; este es pues el objetivo de la evaluación. 6. Entre todos los participantes al final pueden replantear el proyecto, usando lo que sí tuvo resultados, desechando lo que no y creando estrategias que ellos consideren de ayuda para reforzar las áreas que aún siguen débiles.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones. • Materiales de oficina • ANEXO N° 20 • ANEXO N° 21 • ANEXO N° 22
NOTA: Se deberá repetir el mismo proceso (Fase 4: Seguimiento y evaluación) en cada	

una de las reuniones hasta cumplir seis meses, en el transcurso del cual se deberán realizar dos reuniones de seguimiento del plan y una última, la tercera, en la que se da por terminado el plan de acción con sus respectivos resultados finales.

Tabla 6: Programa para reducir la rotación del personal en el Área Comercial de la Empresa ASSA.

A continuación se presenta el presupuesto aproximado del programa expuesto, cabe recalcar, que el mismo debe ser considerado en el presupuesto anual de la empresa.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA PARA REDUCIR LA ALTA ROTACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN ASSA							
Fases	Materiales		Espacio físico		Recurso humano		Presupuesto aproximado por fase
	Detalle	Valor	Detalle	Valor	detalle	valor	
Fase 1	Materiales de oficina. (Hojas, papelógrafos, esferos, marcadores, lápices, etc.) Luz, agua, teléfono. (Computadoras, proyectores, etc.)	\$20	Sala de reuniones por \$75 * 2 horas	\$150	Gerente de Talento Humano \$50 * 2 horas	\$100	\$620
					5 jefes de ventas (\$35 * 5 jefes) * 2 horas	\$350	
	Materiales de oficina. (Hojas, papelógrafos, esferos,		Sala de		Gerente general \$65 * 3 horas	\$ 195	

Fase 2	marcadores, lápices, etc.) Luz, agua, teléfono. (Computadoras, proyectores, etc.)	\$20	reuniones por \$75 * 10 horas	\$750	Gerente de Talento Humano \$50 * 3 horas	\$150	\$2515
					5 jefes de ventas (\$35 * 5 jefes) * 8 horas	\$1400	
Fase 3	Materiales de oficina. (Hojas, papelógrafos, esferos, marcadores, lápices, etc.) Luz, agua, teléfono. (Computadoras, proyectores, etc.)	\$20	Sala de reuniones por \$75 * 3 horas	\$225	Gerente general \$65 * 1 horas	\$ 65	\$885
					Gerente de Talento Humano \$50 * 1 horas	\$50	
					5 jefes de ventas (\$35 * 5 jefes) * 3 horas	\$525	
Fase 4	Materiales de oficina. (Hojas, papelógrafos, esferos, marcadores, lápices, etc.) Luz, agua, teléfono. (Computadoras,	\$20	Sala de reuniones por \$75 * 3 horas.	\$225	Gerente general \$65 * 3 horas	\$ 195	\$1700
					Gerente de Talento Humano \$50 * 3 horas	\$150	
					5 jefes de ventas (\$35 * 5 jefes) * 3 horas	\$525	

	proyector, etc.)				Asesores de ventas (\$ 13 * 45 trabajadores) * 1 hora	\$585	
TOTAL GASTOS DEL PROGRAMA:							\$5720

Tabla 7: Presupuesto aproximado de los costos del programa para reducir la rotación del recurso humano en ASSA.

El proceso se vuelve cíclico pues cada vez que exista algún cambio organizacional, cambio dentro de las políticas del país, o en las importaciones y/o exportaciones, se deberá revisar la propuesta, redefiniendo nuevas metas que sean pertinentes con los nuevos requerimientos de la organización, eliminando lo que no aporta a la empresa y creando mejores y nuevas alternativas, y se empezará de nuevo la aplicación y desarrollo del proyecto.

Para finalizar, como aporte a la propuesta se realizó un documento con recomendaciones para mejorar el liderazgo de los jefes del área comercial de ASSA (ANEXO N° 23), el mismo que podrá ser utilizado a diario y en el desarrollo del programa.

Las ideas, son una recopilación de información tomada de Piñero (2006), del documento del Gobierno de La Rioja (2007) “Recompensa, atención y reconocimiento a las personas del Centro de FP L a Planilla. Remuneración y asuntos laborales”.

CAPÍTULO IV MARCO CONCLUSIVO

4.1 Conclusiones

1. La rotación es el síntoma que demuestra que algo pasa dentro de la organización, detrás de este síntoma existe un sinnúmero de causas que lo provocan.
2. El diseño de un programa para reducir la rotación del personal, es una propuesta de solución para combatir las causas que están provocando la elevada salida del personal en el área comercial de ASSA. El aporte del presente trabajo busca servir como referencia teórica y metodológica para la empresa, pretende mediante el programa, la reducción de la alta rotación en el área Comercial.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, la causa principal de la alta rotación que existe en el área comercial de la empresa, es la DIRECCIÓN.
4. El estudio de las causas de la alta rotación de la empresa ASSA han permitido al estudiante conocer ciertos factores que repercuten directamente sobre la estabilidad de los trabajadores, en este caso se concluye que el estilo del liderazgo impacta directamente en el bienestar de los trabajadores.
5. La participación de los jefes o gerentes es fundamental al momento de ejecutar una nueva propuesta, pues crea mayor compromiso y atención por parte de los trabajadores.
6. El reconocimiento ante una tarea bien realizada es un ingrediente importante dentro del trabajo para la mayoría de asesores de ventas.
7. La inducción al cargo y a la organización ha dado resultados favorables, sin embargo, los tiempos de inducción podrían resultar más cortos y productivos con la creación de un manual de inducción.
8. Los planes de carrera aumentan el compromiso, la satisfacción y la permanencia de los trabajadores.
9. A pesar de que hay otros aspectos que, aunque en menor medida, también causan insatisfacción a pocos asesores de ventas, son puntos que se pueden tratar haciendo una reorganización en la empresa, de manera que en todas las agencias se apliquen las mismas reglas.
10. El plan de acción ha sido estructurado de tal manera que los participantes se sientan dueños del mismo, con el objetivo de involucrarlos y hacerlos partícipes directos, pues son los encargados de diseñarlo y a la vez cumplirlo.

4.2 Recomendaciones

1. Identificar las causas de la rotación, y no limitarse al síntoma, es lo ideal para combatir efectivamente el problema.
2. Aplicar el programa propuesto para la reducción de la alta rotación del personal en el área comercial de la empresa ASSA.
3. Dar seguimiento al programa propuesto periódicamente, poner énfasis en las actividades dirigidas hacia una mejor dirección, pulir las actividades y rediseñar según lo que necesiten en cada una de las agencias.
4. Los líderes deben estar conscientes del impacto de su dirección en su área. Hacer uso del programa propuesto les ayudará a identificar su forma de dirigir, optimizar y mejorar la dirección y el liderazgo que ejerce cada jefe de ventas sobre cada uno de sus dirigidos.
5. Hacer partícipe al gerente general y al gerente de talento humano en el seguimiento del programa, para generar mayor compromiso por parte de los jefes de ventas de la empresa.
6. Trabajar con los jefes de ventas, para crear formas de reconocimiento no monetario para el personal de ventas.
7. Realizar un manual de inducción, el cual permitirá que sus nuevos trabajadores conozcan la organización de una manera más gráfica y práctica y de esta manera podrán tener un documento a la mano al cual acudir frente alguna duda que se les presente relacionado a la empresa.
8. A pesar de que en ASSA ya se trabaja sobre los planes de carrera, se recomienda que los mismos sean dirigidos a ofrecerles mejores oportunidades a los trabajadores ubicándolos frente a la realidad de la empresa, de manera que ellos puedan ver resultados y no se los deje plasmados solo en un documento.
9. ASSA debería implantar las mismas, políticas, normas y beneficios en todas y cada una de las agencias y así poder evitar el malestar que se genera en ciertas agencias.
10. Se recomienda que los mismos participantes diseñen su plan de acción, lo revisen y reestructuren según las necesidades del momento; involucrarlos es una parte importante del programa.

Bibliografía

Libros Impresos

- Alles, Martha. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. 2da. Edición. Argentina, Granica.
- Andrew, J. (2008). *Relaciones humanas, Comportamiento humano en el trabajo*, 9na. Edición. México, Prentice-Hall.
- Bell, Cecil. French, Wendell. (1996). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, 5ta. Edición. México, Prentice-Hall.
- Bell, Cecil. French, Wendell. Zawacki, Robert. (2007). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*, 6ta. Edición. México, Prentice-Hall.
- Blake, R. Mouton, J. (1980). *El nuevo grid gerencial*. México, Editorial Diana.
- Bonache, Jaime. Cabrera, Ángel. (2006). *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 2da. Edición. México, Pearson.
- Castillo, José. (1994). *Gestión Total de Personal*. Colombia, Grijalbo editores S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos*, 5ta. Edición. Colombia, Ed. Mc Graw Hill.
- Davis, Keith, Newstrom, John. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*, 12ma. Edición. México, Mc. Graw Hill.
- Davenport, Thomas. (2006) *Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*, Colombia, Deusto.
- Dave Ulrich, Jack Zinger, Norm Smallwood. (1999). *Liderazgo basado en resultados de cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades*. Bogotá: D´Vinni.
- Dessler, G. (1993). *Administración de personal*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Goldsmith, L. (2001). *Coaching la última palabra en el desarrollo del Liderazgo*. México D. F.: Pearson Educación.
- Guizar Montúfar Rafael. (2008). *Comportamiento Organizacional principios y aplicaciones*, 3ra. Edición. México, Mc Graw Hill.
- Harward, B. (2006). *Cómo llegar a ser un líder efectivo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hellriegel, Don. John W, Slocum. (2003). *Administración*, 7ma Edición. México, Thompson.

Jiménez, Daniel. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid, ESIC.

Rameix Narváez, María Verónica (2005). Diagnóstico y propuesta de reducción del índice de rotación en el Área de Ventas del Grupo TVCable. Quito, Facultad de Psicología.

Robbins, S. De Cenzo, David. (2010). *Fundamentos de Administración*. México, Prentice Hall Hispanoamerica.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*, 10mo 3ra. Edición. México, Prentice Hall Hispanoamerica.

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México, Prentice Hall Hispano SA.

Stoner, James A.F. Freeman, R. Edward y Gilbert. Daniel, R (1996), Administración. 6ta. Edición. México, Pearson.

Documentos Electrónicos

Buitrago, Augusto. (2012). El crecimiento profesional no siempre es vertical, Colombia. Recuperado

el 10 de Enero del 2013 de http://www.elempleo.com/colombia/investigacion_laboral/el-crecimiento-profesional-no-siempre-es-vertical-----/6587472

Castellanos, Rodeloy (2006). *Retener el Capital humano. Gestión esencial en la empresa del siglo XXI*. Recuperado el 6 de Abril del 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos40/retener-capital-humano/retener-capital-humano.shtml>.

Hirschfeld, Karin (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados – Perder empleados*, Berlín, Id Text. Recuperado el 5 de Abril del 2012 de [http://www.uniglobalunion.org/Apps/UNIPub.nsf/vwLkpByld/C3A5E388BCED3809C125754C004FBA0A/\\$FILE/RETENTION ES FINAL](http://www.uniglobalunion.org/Apps/UNIPub.nsf/vwLkpByld/C3A5E388BCED3809C125754C004FBA0A/$FILE/RETENTION%20ES%20FINAL)

Moreno Jaime (2011). Análisis de brechas, Ecuador. Archivo pdf.

Piñero, Aldo (2006). Confianza y credibilidad mediante la comunicación. Recuperado el 4 de Mayo del 2013 de: <http://www.emagister.com/comparte-tus-cursos/getPdf.cfm?qs=9/confianza-credibilidad-comunicacion-12839-completo.pdf>

S/A. (2011). *¿Qué es la matriz FODA*. Matriz FODA. Recuperado el 2 de Junio del 2013 de <http://www.matrizfoda.com/>

S/A. (2007). Recompensa, atención y reconocimiento a las personas del Centro de FP L a Planilla. Remuneración y asuntos laborales. Recuperado el 7 de Mayo del 2013 de: http://www.larioja.org/upload/documents/546365_3e_la_planilla.pdf.

S/A. (2012). Herramienta: Grid Gerencial. Trinodus. Recuperado el 3 de Febrero del 2013 de <http://solucionempresas.es/trinodus/managementtool/detalle/25>

Documentos oficiales propiedad de ASSA.

ASSA (2012). Quienes somos. Recuperado el 24 de Marzo del 2012 de <http://www.assa.com.ec>

Espinosa Enrique (2011). Informe de clima, cultura y riesgo psicosocial ASSA, Ecuador, C.EBI. Archivo pdf.

S/A. Informe de diagnóstico de clima y cultura Organizacional ASSA, Ecuador, The EDGE. Archivo pdf.

S/A. Manual de políticas y procedimientos selección de personal, Ecuador, MEP. Ar

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Encuesta para determinar las causas de la alta rotación del personal. **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 2: Formato de entrevista ASSA Matriz..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 3 : Formato de entrevista ASSA Latacunga **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 4: Formato de entrevista ASSA Norte..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 5: Formato de entrevista ASSA Américas..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 6: Formato de entrevista ASSA Riobamba **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 7: Formato de entrevista telefónica..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 8: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Matriz..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 9: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Latacunga... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 10: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Norte..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 11: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Américas... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 12: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Riobamba. **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 13: Diagrama de Ishikawa de las causas que están generando la alta rotación en el área Comercial de la Empresa ASSA..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 14: Cuestionario para obtener la alineación del liderazgo de cada uno de los participantes. **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 15: Cuestionario para obtener la alineación de su liderazgo**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO N° 16: Cuestionario para obtener y medir los resultados de mi labor..... ¡Error!
Marcador no definido.

ANEXO N° 17: Tabla de resultados – atributos para construir el perfil de un líder del área
Comercial de ASSA. ¡Error! **Marcador no definido.**

ANEXO N° 18: Análisis FODA ¡Error! **Marcador no definido.**

ANEXO N° 19: Formato guía para la elaboración del plan de acción.¡Error! **Marcador no
definido.**

ANEXO N° 20: Criterios de evaluación para medir la ejecución del plan de acción ... ¡Error!
Marcador no definido.

ANEXO N° 21: Criterios de evaluación para medir la satisfacción de los trabajadores
respecto a los resultados del plan de acción..... ¡Error! **Marcador no definido.**

ANEXO N° 22: Criterios de evaluación para medir el desempeño de los jefes de ventas
dentro de la organización..... ¡Error! **Marcador no definido.**

ANEXO N° 23: Ideas para mejorar mi liderazgo..... ¡Error! **Marcador no definido.**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Matriz.</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 2: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Latacunga.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 3: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Norte.</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Américas.</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 5: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Riobamba.</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 6: Diagrama de Ishikawa de las causas que están generando la alta rotación en el área Comercial de la Empresa ASSA.....</i>	<i>25</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Formato de la encuesta para determinar las causas de la alta rotación del personal 3</i>	
<i>Tabla 2: Cuestionario para obtener la alineación del liderazgo de cada uno de los participantes por parte del Gerente General.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3: Criterios de calificación.....</i>	<i>27</i>

<i>Tabla 4: Cuestionario para que cada uno de los participantes obtenga su alineación del liderazgo.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5: Criterios de calificación.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 6: Tabla de resultados – atributos para construir el perfil de un líder de ASSA.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7: Formato para la elaboración del plan de acción.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 8: Criterios de evaluación para medir la ejecución del plan de acción.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9: Criterios de evaluación para medir el desarrollo y la efectividad de la herramienta.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 10: Criterios de evaluación para medir el desempeño de los jefes de ventas dentro de la organización.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 11: Ideas para mejorar el liderazgo de los jefes de ventas de ASSA. Gobierno de La Rioja (2007), Piñero (2006)</i>	<i>45</i>

ANEXO N° 1

ANEXO N° 1: Encuesta para determinar las causas de la alta rotación del personal

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DE LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL					
Tiempo de trabajo en ASSA:					
Esta encuesta fue diseñada con el objetivo de conocer que es lo que usted piensa y siente con respecto a su trabajo y a los diferentes aspectos del mismo.					
INDICACIONES: Elegir una sola opción en cada una de las preguntas y marcar con una (X) en el cajón correspondiente, tomando en cuenta que SIEMPRE es la respuesta máxima de satisfacción con respecto a la pregunta y NUNCA la de menos satisfacción.					
PREGUNTAS	CATEGORÍA				
SECCIÓN 1: RECURSOS MATERIALES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
P1. ¿Cuento con todos los recursos y materiales para realizar mi trabajo diario?					
SECCIÓN 2: MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS					
P1. ¿La definición de las tareas que debo realizar a diario es clara (se encuentran establecidos métodos de trabajo, indicadores y parámetros de cumplimiento)?					
P2. ¿Tengo la libertad para realizar mis funciones con autonomía (usando mis propias estrategias, caminos y tomando mis propias decisiones)?					
P3. ¿La comunicación entre las distintas áreas es efectiva?					
P4. ¿Existe cooperación entre las áreas para lograr objetivos?					
P5. ¿Tengo información oportuna y clara cuando existen cambios en la empresa?					

SECCIÓN 3: RECURSO HUMANO					
P1. ¿Cuándo ingresa gente nueva a la empresa recibe la inducción adecuada al cargo y a la organización?					
P2. ¿El sueldo que recibo está en relación a las funciones y responsabilidades de mi cargo?					
P3. ¿Me siento a gusto con mi jornada de trabajo?					
P4. ¿La capacitación en la empresa aporta a mi proceso de desarrollo?					
P5. ¿Siento apoyo de la empresa para el cumplimiento de mis metas?					
P6. ¿Existe equilibrio entre mi vida profesional y personal?					
SECCIÓN 4: ENTORNO					
P1. ¿El espacio físico (estado de los muebles y artefactos, comodidad, seguridad, temperatura, limpieza del lugar) en donde desempeño mis funciones diariamente es el adecuado?					
P2. ¿Mis compañeros me tratan con respeto y amabilidad?					
P3. ¿Confío en las personas con las que trabajo?					
P4. ¿Me siento identificado y comprometido con la empresa?					
SECCIÓN 5: DIRECCIÓN					
P1. ¿Mi jefe inmediato define claramente los objetivos del equipo?					
P2. ¿Me siento reconocido por mi jefe inmediato ante un trabajo bien realizado?					
P3. ¿Cuándo cometo un error mi jefe me da la retroalimentación que necesito?					

P4. ¿Recibo guía y orientación de mi jefe inmediato para tomar decisiones relacionadas a mi trabajo?					
P5. ¿En la empresa se reconoce a la persona en base a su desempeño y no por preferencias?					
P6. ¿Mi jefe inmediato nos trata con igualdad y respeto?					
P7. ¿Mi jefe inmediato mantiene un ambiente agradable y de confianza en el área?					
P8. ¿Mi jefe inmediato me da la oportunidad de expresar mis opiniones y sugerencias?					
P9. ¿Mi jefe inmediato muestra interés en mi vida personal?					
TOTAL RESPUESTAS					
<p>GRACIAS POR SU TIEMPO</p>					

Tabla 1: Formato de la encuesta para determinar las causas de la alta rotación del personal

ANEXO N° 2

ANEXO N° 2: Formato de entrevista ASSA Matriz

TEMA: Rotación de personal.

METODOS Y PROCEDIMIENTOS

¿Tiene libertad para realizar las funciones de acuerdo a su criterio (usando otros métodos, caminos, tomando decisiones) sin que esto cause repercusiones siempre y cuando logre los objetivos?

¿Necesitan apoyo de otras áreas, describa cómo es el apoyo con las áreas con las que ustedes trabajan?

RECURSO HUMANO

¿Considera que su salario se ajusta a la ley y está de acuerdo a las funciones que usted realiza y las responsabilidades que usted tiene dentro de su puesto de trabajo?

¿ASSA tiene planes de carrera, ascensos o promociones para usted cuéntenos cuales son estos y de que se tratan?

¿Ha recibido algún tipo de capacitación, de qué tipo, cada cuánto tiempo?

¿Cómo está comprendida su jornada de trabajo, se siente a gusto con su jornada de trabajo?

ENTORNO

¿Detalle cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

DIRECCIÓN

¿Detalle cómo es el trato del jefe inmediato hacia usted?

¿Qué estilo de liderazgo considera usted que tiene su jefe (autocrático, democrático o "Laissez Faire")?

¿Describe como su jefe inmediato lo retroalimenta?

¿Considera qué es accesible dirigirse hacia su jefe, con qué facilidad lo logra?

¿Su jefe inmediato da la oportunidad de que usted pueda expresar sus opiniones o sugerencias?

¿Cuénteme de qué manera el jefe controla y supervisa su trabajo y sus comportamientos?

¿Existe algún tipo de preferencia por parte del jefe, de qué manera se manifiesta?

ANEXO N° 3

ANEXO N° 3 : Formato de entrevista ASSA Latacunga

TEMA: Rotación de personal.

METODOS Y PROCEDIMIENTOS

¿Tiene libertad para realizar las funciones de acuerdo a su criterio (usando otros métodos, caminos, tomando decisiones) sin que esto cause repercusiones siempre y cuando logre los objetivos?

¿Necesitan apoyo de otras áreas, describa cómo es el apoyo con las áreas con las que ustedes trabajan?

RECURSO HUMANO

¿ASSA tiene planes de carrera, ascensos o promociones para usted cuéntenos cuales son estos y de que se tratan?

¿Cómo está comprendida su jornada de trabajo, se siente a gusto con su jornada de trabajo?

DIRECCIÓN

¿Detalle cómo es el trato del jefe inmediato hacia usted?

¿Describa como su jefe inmediato lo retroalimenta?

¿Cuénteme de qué manera el jefe controla y supervisa su trabajo y sus comportamientos?

ANEXO N° 4

ANEXO N° 4: Formato de entrevista ASSA Norte

TEMA: Rotación de personal.

RECURSOS MATERIALES

¿Considera usted que cuenta con todos los recursos y materiales para realizar su trabajo, de no ser así que elementos o materiales le hacen falta?

METODOS Y PROCEDIMIENTOS

¿La definición de las tareas es clara, se encuentra especificada la manera de realizarlas, los indicadores de cumplimiento y el tiempo en el que se debe cumplir la tarea?

¿Tiene libertad para realizar las funciones de acuerdo a su criterio (usando otros métodos, caminos, tomando decisiones) sin que esto cause repercusiones siempre y cuando logre los objetivos?

¿Necesitan apoyo de otras áreas, describa cómo es el apoyo con las áreas con las que ustedes trabajan?

RECURSO HUMANO

¿Considera que su salario se ajusta a la ley y está de acuerdo a las funciones que usted realiza y las responsabilidades que usted tiene dentro de su puesto de trabajo?

¿ASSA tiene planes de carrera, ascensos o promociones para usted cuéntenos cuales son estos y de que se tratan?

¿Ha recibido algún tipo de capacitación, de qué tipo, cada cuánto tiempo?

¿Cómo está comprendida su jornada de trabajo, se siente a gusto con su jornada de trabajo?

DIRECCIÓN

¿Detalle cómo es el trato del jefe inmediato hacia usted?

¿Qué estilo de liderazgo considera usted que tiene su jefe (autocrático, democrático o "Laissez Faire")?

¿Describa como su jefe inmediato lo retroalimenta?

¿Considera qué es accesible dirigirse hacia su jefe, con qué facilidad lo logra?

¿Su jefe inmediato da la oportunidad de que usted pueda expresar sus opiniones o sugerencias?

¿Cuénteme de qué manera el jefe controla y supervisa su trabajo y sus comportamientos?

¿Existe algún tipo de preferencia por parte del jefe, de qué manera se manifiesta?

ANEXO N° 5

ANEXO N° 5: Formato de entrevista ASSA Américas

TEMA: Rotación de personal.

METODOS Y PROCEDIMIENTOS

¿Tiene libertad para realizar las funciones de acuerdo a su criterio (usando otros métodos, caminos, tomando decisiones) sin que esto cause repercusiones siempre y cuando logre los objetivos?

¿Necesitan apoyo de otras áreas, describa cómo es el apoyo con las áreas con las que ustedes trabajan?

RECURSO HUMANO

¿Considera que su salario se ajusta a la ley y está de acuerdo a las funciones que usted realiza y las responsabilidades que usted tiene dentro de su puesto de trabajo?

¿ASSA tiene planes de carrera, ascensos o promociones para usted cuéntenos cuales son estos y de que se tratan?

¿Ha recibido algún tipo de capacitación, de qué tipo, cada cuánto tiempo?

¿Cómo está comprendida su jornada de trabajo, se siente a gusto con su jornada de trabajo?

DIRECCIÓN

¿Detalle cómo es el trato del jefe inmediato hacia usted?

¿Qué estilo de liderazgo considera usted que tiene su jefe (autocrático, democrático o "Laissez Faire")?

¿Describa como su jefe inmediato lo retroalimenta?

¿Considera qué es accesible dirigirse hacia su jefe, con qué facilidad lo logra?

¿Su jefe inmediato da la oportunidad de que usted pueda expresar sus opiniones o sugerencias?

¿Cuénteme de qué manera el jefe controla y supervisa su trabajo y sus comportamientos?

¿Existe algún tipo de preferencia por parte del jefe, de qué manera se manifiesta?

ANEXO N° 6

ANEXO N° 6: Formato de entrevista ASSA Riobamba

TEMA: Rotación de personal.

METODOS Y PROCEDIMIENTOS

¿Tiene libertad para realizar las funciones de acuerdo a su criterio (usando otros métodos, caminos, tomando decisiones) sin que esto cause repercusiones siempre y cuando logre los objetivos?

¿Necesitan apoyo de otras áreas, describa cómo es el apoyo con las áreas con las que ustedes trabajan?

RECURSO HUMANO

¿Considera que su salario se ajusta a la ley y está de acuerdo a las funciones que usted realiza y las responsabilidades que usted tiene dentro de su puesto de trabajo?

¿ASSA tiene planes de carrera, ascensos o promociones para usted cuéntenos cuales son estos y de que se tratan?

¿Ha recibido algún tipo de capacitación, de qué tipo, cada cuánto tiempo?

¿Cómo está comprendida su jornada de trabajo, se siente a gusto con su jornada de trabajo?

ENTORNO

¿Describa el espacio físico en el que usted está trabajando (ambiente, comodidad, seguridad, estado)?

¿Detalle cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

DIRECCIÓN

¿Detalle cómo es el trato del jefe inmediato hacia usted?

¿Qué estilo de liderazgo considera usted que tiene su jefe (autocrático, democrático o "Laissez Faire")?

¿Describa como su jefe inmediato lo retroalimenta?

¿Su jefe inmediato da la oportunidad de que usted pueda expresar sus opiniones o sugerencias?

¿Cuénteme de qué manera el jefe controla y supervisa su trabajo y sus comportamientos?

¿Existe algún tipo de preferencia por parte del jefe, de qué manera se manifiesta?

ANEXO N° 7

ANEXO N° 7: Formato de entrevista telefónica

Preguntas:

1. ¿Cuál fue el motivo por el que usted dejó la empresa?
2. ¿Qué aspectos hubieran hecho que usted cambie de opinión?
3. Detalle los puntos positivos que usted encuentra en la empresa.
4. Detalle los aspectos negativos que usted pudo notar en la empresa.
5. Si usted tuviera la oportunidad de cambiar algo o hacer alguna reforma en ASSA
¿Qué cambiaría, qué reforma haría?
6. ¿En el supuesto de darse la oportunidad, volvería a trabajar en ASSA? ¿Por qué?

ANEXO N° 8

ANEXO N° 8: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Matriz.

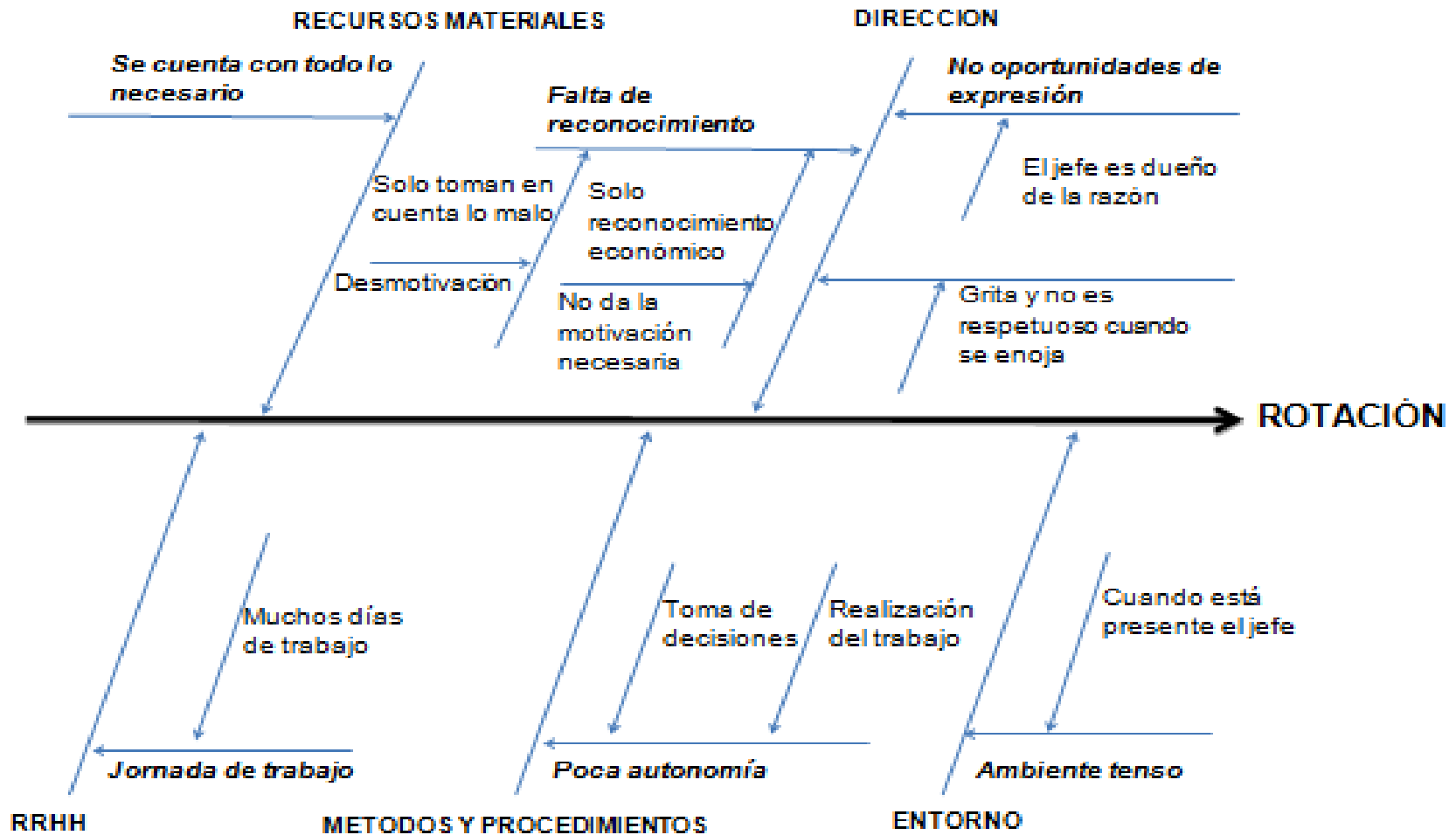


Ilustración 36: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Matriz.

ANEXO N° 9

ANEXO N° 9: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Latacunga.

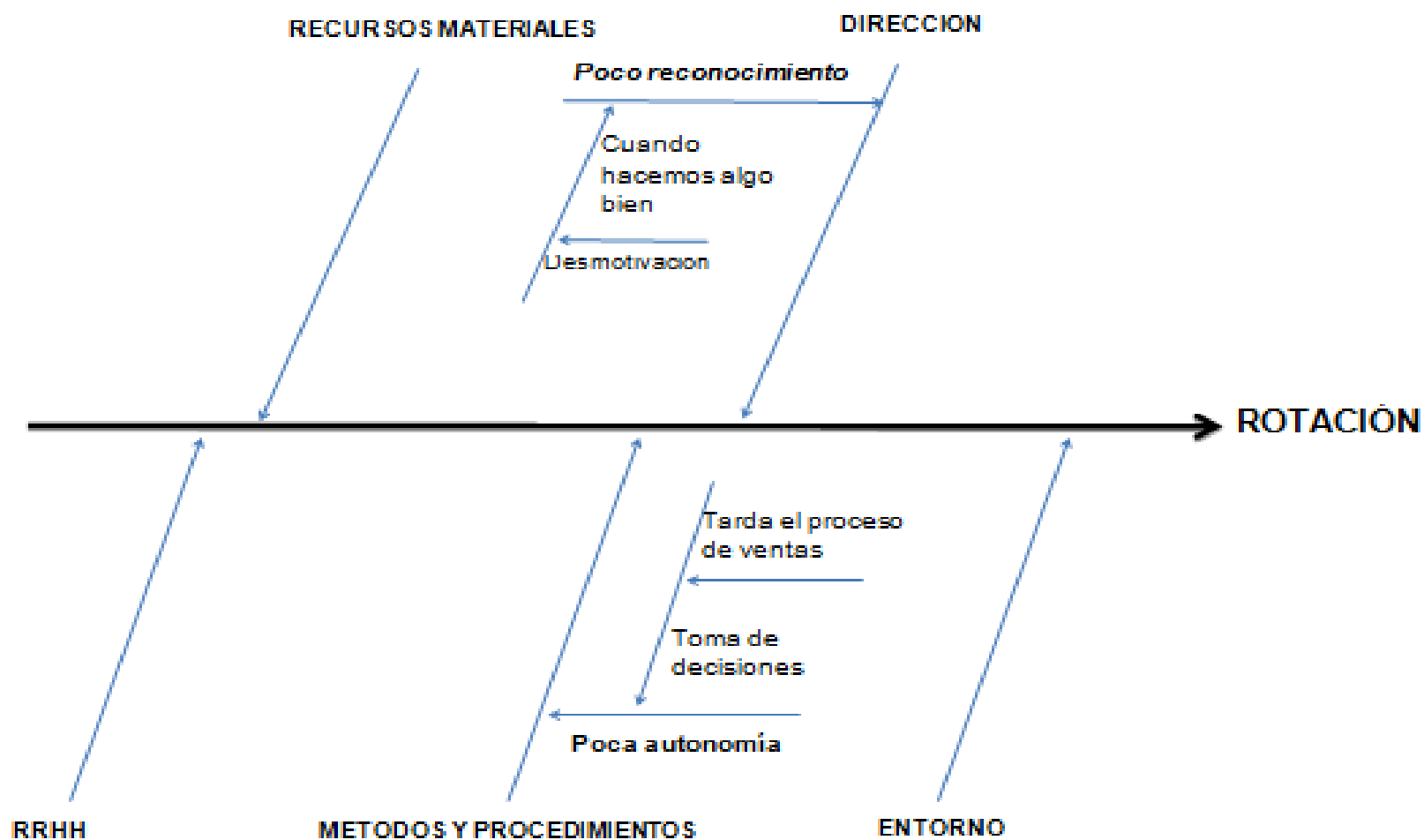


Ilustración 37: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Latacunga.

ANEXO N° 10

ANEXO N° 10: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Norte.

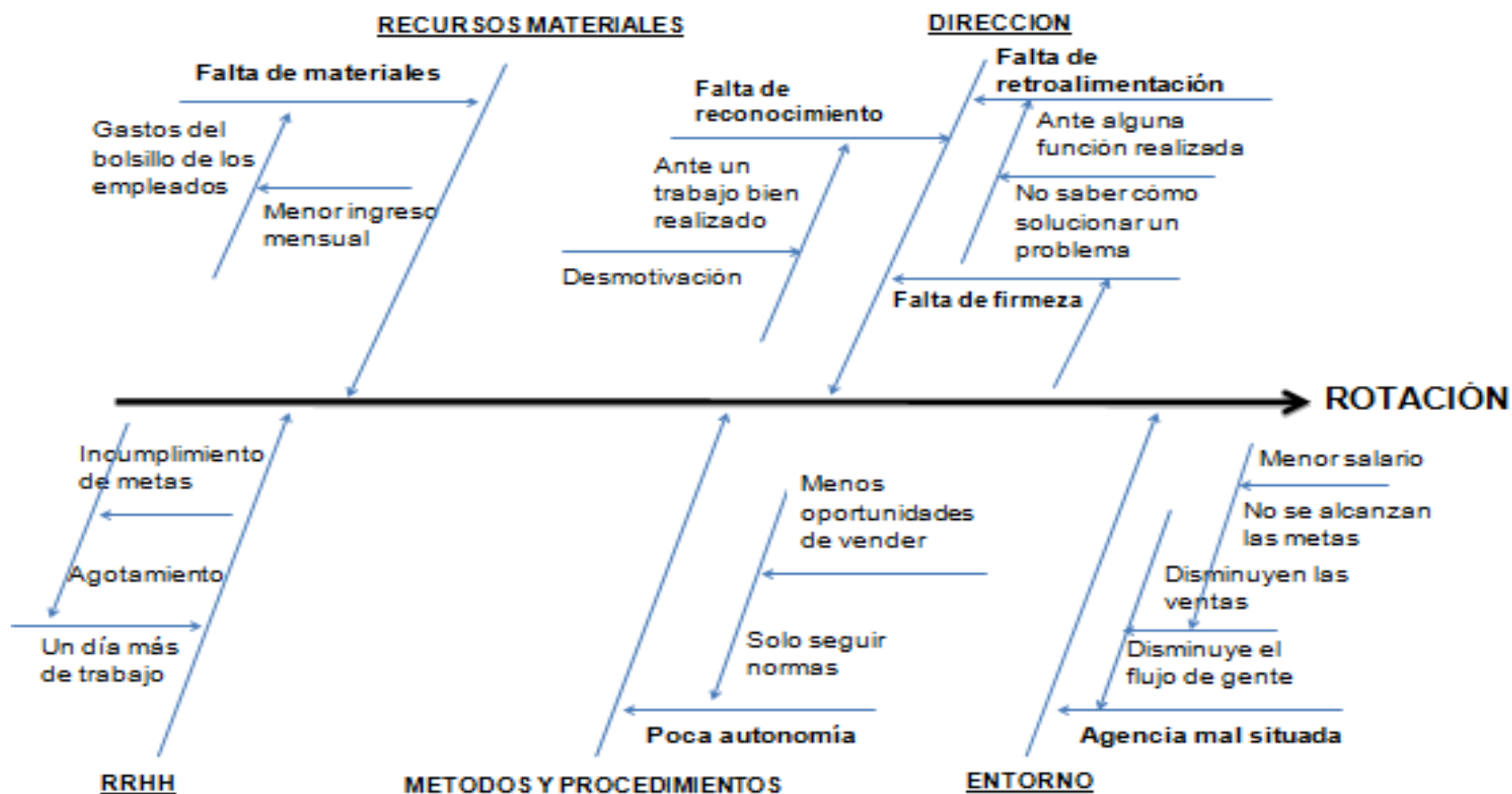


Ilustración 38: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Norte.

ANEXO N° 11

ANEXO N° 11: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Américas.

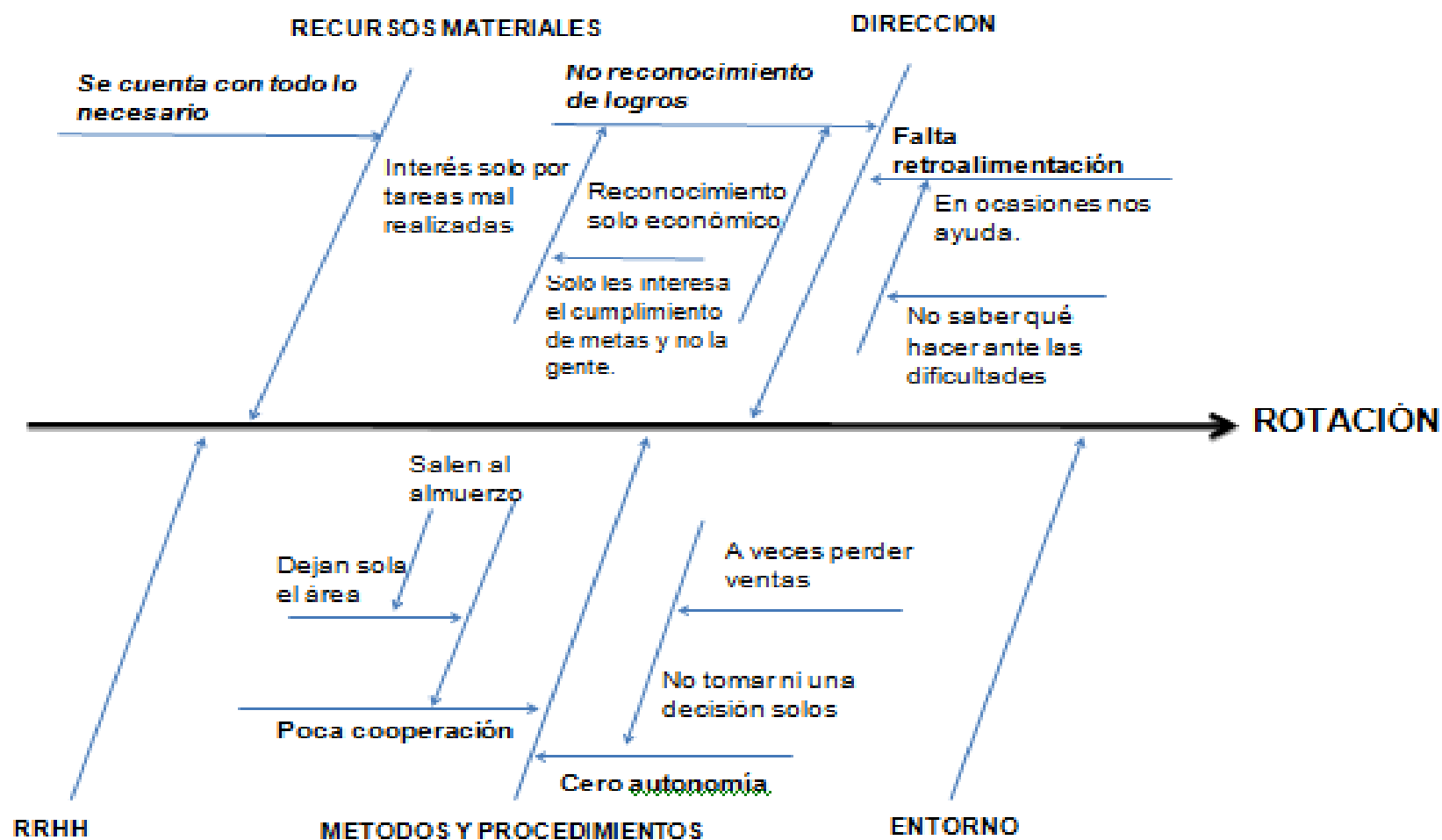


Ilustración 39: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Américas.

ANEXO N° 12

ANEXO N° 12: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Riobamba.

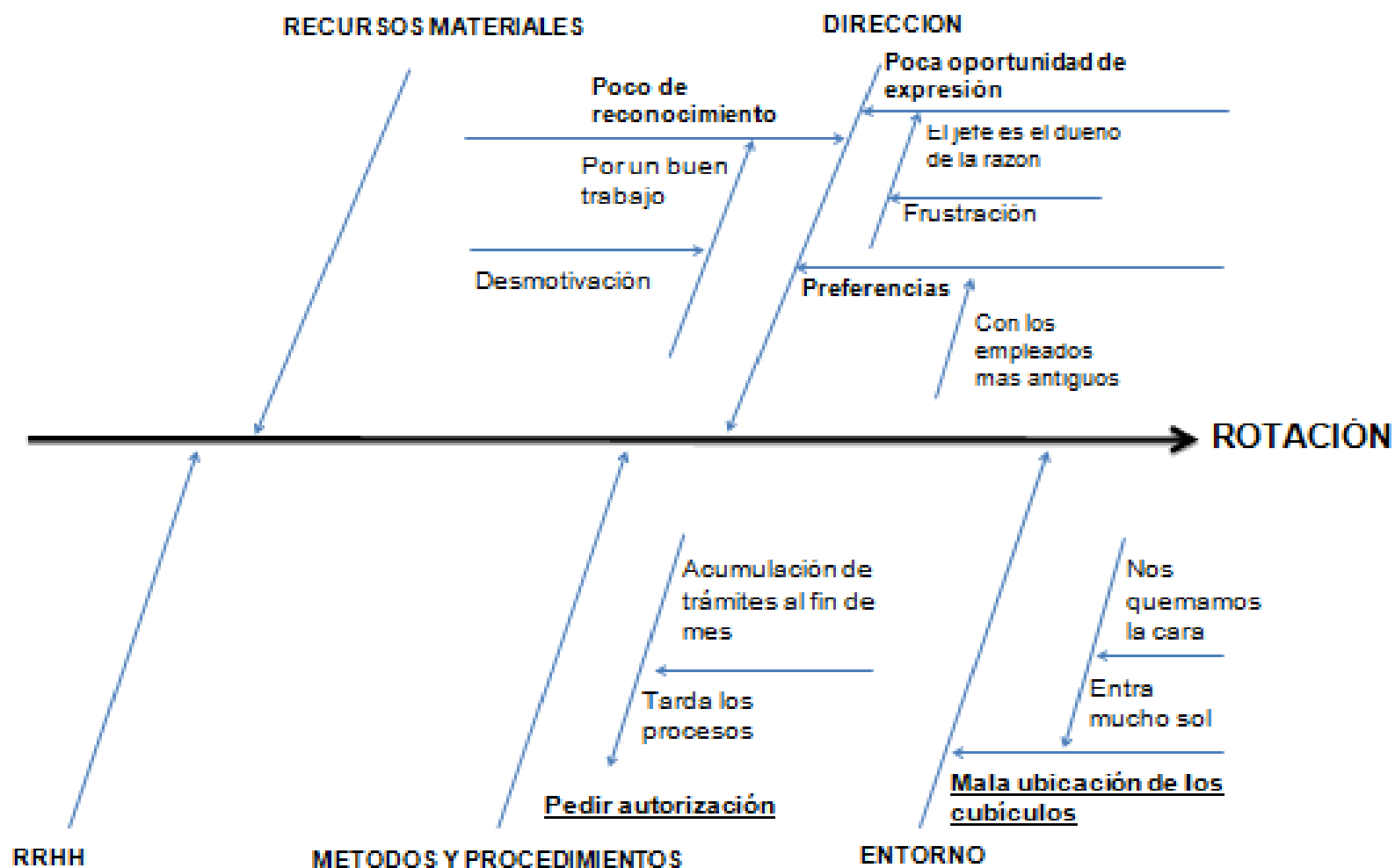


Ilustración 40: Diagrama de Ishikawa del área Comercial de la Agencia Riobamba.

ANEXO N° 13

ANEXO N° 13: Diagrama de Ishikawa de las causas que están generando la alta rotación en el área Comercial de la Empresa ASSA.

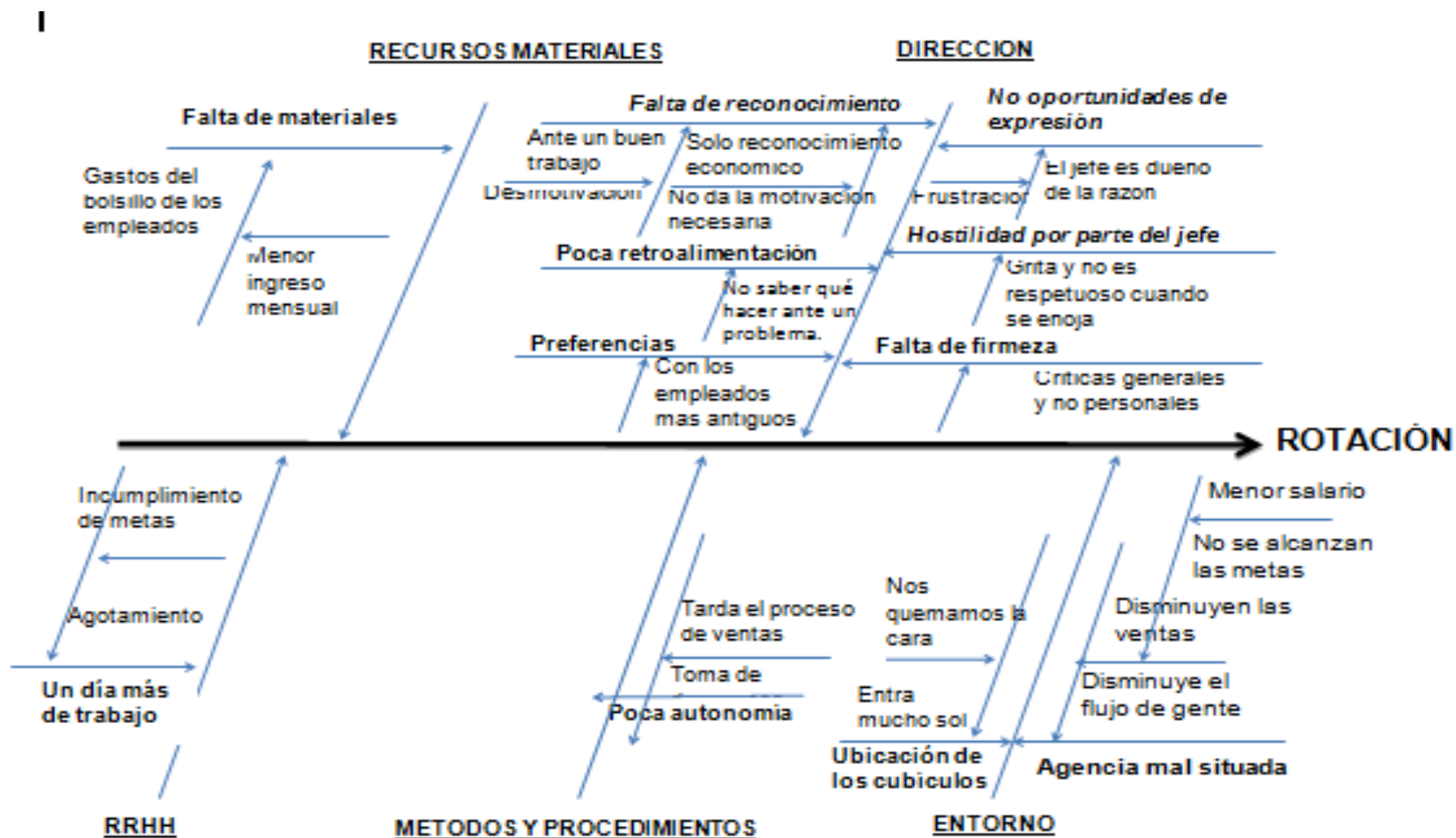


Ilustración 41: Diagrama de Ishikawa de las causas que están generando la alta rotación en el área Comercial de la Empresa ASSA.

ANEXO N° 14

ANEXO N° 14: Cuestionario para obtener la alineación del liderazgo de cada uno de los participantes.

El cuestionario que tenemos a continuación es construido con la finalidad de determinar el tipo de liderazgo al cual están alineados cada uno de los participantes.

Marque con una (X) la casilla que describa lo que usted crea que le interesa más a la persona y/o lo que le resulta más fácil a la misma al momento de liderar un equipo de trabajo. Solo puede marcar una respuesta por cada fila.			
ATRIBUTOS	(X)	RESULTADOS	(X)
1. ¿A la persona le interesa ser reconocida y estimada por su equipo de trabajo?		1. ¿A la persona le interesa cumplir con las metas a costa de todo?	
2. ¿A la persona le interesa que mi/su personal a cargo sepa que puede contar con ella?		2. ¿A la persona le interesa que las metas de su personal a cargo siempre sean cumplidas?	
3. ¿A la persona le resulta fácil saber cómo tiene que actuar al liderar su grupo?		3. ¿A la persona le resulta más fácil reconocer los resultados que debe obtener como líder?	
4. ¿A la persona le resulta satisfactorio saber que mi/su grupo de trabajo habla bien de ella, así las metas no se hayan cumplido por completo?		4. ¿A la persona le resulta satisfactorio saber que su grupo de trabajo ha cumplido las metas por completo a pesar que al final de la tarea no hablen bien de ella?	
5. ¿A la persona le interesa tener empatía con todos los miembros de trabajo del grupo al cual ella dirige?		5. ¿La persona considera que obtener resultados dentro de un grupo de trabajo vale más que el reconocimiento que pueda obtener del mismo?	
6. ¿La persona está acostumbrada a que su grupo de trabajo hable de sus cualidades o del tipo de personas que soy con ellos?		6. ¿La persona está acostumbrada a que su grupo de trabajo comente de todas las tareas que les hace realizar para cumplir las metas?	
7. ¿A la persona le agrada saber que su equipo de trabajo le reconoce por su calidad de gente?		7. ¿A la persona le agrada saber que su equipo de trabajo le reconoce por las ideas que propone para que las metas propuestas sean cumplidas?	
8. ¿La persona piensa que su grupo de trabajo está seguro de que lo que más le importa en su labor de líder es conseguir respeto y consideración por parte de ellos?		8. ¿La persona piensa que su grupo de trabajo está seguro de que lo único que espero/a conseguir de ellos es alcanzar resultados?	

TOTAL		TOTAL	
--------------	--	--------------	--

Tabla 2: Cuestionario para obtener la alineación del liderazgo de cada uno de los participantes por parte del Gerente General

TABLA DE CALIFICACIÓN		
7 A 8 (X)	COMPLETAMENTE ALINEADO	Quiere decir que la persona tiene su liderazgo completamente alineado hacia los (resultados o atributos) que todas las actividades que esta persona realiza son dirigidas hacia los (resultados/atributos)
5 A 7 (X)	ALINEADO	Quiere decir que la persona tiene su liderazgo alineado hacia los (atributos o resultados) sin embargo a pesar de volcar todas sus actividades hacia conseguir (resultados/atributos) a veces tiende a conseguir lo contrario.
3 A 5 (X)	MEDIANAMENTE ALINEADO	El liderazgo de la persona no tiene una alineación determinada, pues la consecución de sus actividades está dirigida hacia los resultados y los atributos dependiendo de lo que le motive en ese momento obtener.
1 A 3 (X)	DESALINEADO	Su liderazgo no está de ninguna manera alineado hacia los (atributos o resultados).

Tabla 3: Criterios de calificación

ANEXO N° 15

ANEXO N° 15: Cuestionario para obtener la alineación de su liderazgo

El cuestionario que tenemos a continuación es construido con la finalidad de determinar el tipo de liderazgo al cual están alineados cada uno de los participantes.

Marque con una (X) la casilla que describa lo que más le interesa a usted y/o lo que le resulta más fácil al momento de liderar su equipo de trabajo. Solo puede marcar una respuesta por cada fila.			
ATRIBUTOS	(X)	RESULTADOS	(X)
9. ¿Me interesa ser reconocido y estimado por mí equipo de trabajo?		9. ¿Me interesa cumplir con las metas a costa de todo?	
10. ¿Me interesa que mi/su personal a cargo sepa que puede contar conmigo?		10. ¿Me interesa que las metas de mi personal a cargo siempre sean cumplidas?	
11. ¿Me resulta fácil saber cómo tengo que actuar al liderar mi grupo?		11. ¿Me resulta más fácil reconocer los resultados que debo obtener como líder?	
12. ¿Me resulta satisfactorio saber que mi grupo de trabajo habla bien de mí, así las metas no se hayan cumplido por completo?		12. ¿Me resulta satisfactorio saber que mi/su grupo de trabajo ha cumplido las metas por completo a pesar que al final de la tarea no hablen bien de mí?	
13. ¿Me interesa tener empatía con todos los miembros de trabajo del grupo al cual yo dirijo?		13. ¿Considero que obtener resultados dentro de un grupo de trabajo vale más que el reconocimiento que pueda obtener del mismo?	
14. ¿Estoy acostumbrado a que mi grupo de trabajo hable de mis cualidades o del tipo de personas que soy con ellos?		14. ¿Estoy acostumbrado a que mi grupo de trabajo comente de todas las tareas que les hago realizar para cumplir las metas?	
15. ¿Me agrada saber que mi equipo de trabajo me reconoce por mi calidad de gente?		15. ¿Me agrada saber que mi/su equipo de trabajo me/le reconoce por las ideas que propongo para que las metas propuestas sean cumplidas?	
16. ¿Pienso que mi grupo de trabajo está seguro de que lo que más me importa en mi labor de líder es conseguir respeto y consideración por parte de ellos?		16. ¿Pienso que mi grupo de trabajo está seguro de que lo único que espero conseguir de ellos es alcanzar resultados?	
TOTAL		TOTAL	

Tabla 4: Cuestionario para que cada uno de los participantes obtenga su alineación del liderazgo.

TABLA DE CALIFICACIÓN		
7 A 8 (X)	COMPLETAMENTE ALINEADO	Quiere decir que la persona tiene su liderazgo completamente alineado hacia los (resultados o atributos) que todas las actividades que esta persona realiza son dirigidas hacia los (resultados o atributos)
5 A 7 (X)	ALINEADO	Quiere decir que la persona tiene su liderazgo alineado hacia los (atributos o resultados) sin embargo a pesar de volcar todas sus actividades hacia conseguir (resultados/atributos) a veces tiende a conseguir lo contrario.
3 A 5 (X)	MEDIANAMENTE ALINEADO	El liderazgo de la persona no tiene una alineación determinada, pues la consecución de sus actividades está dirigida hacia los resultados y los atributos dependiendo de lo que le motive en ese momento obtener.
1 A 3 (X)	DESALINEADO	Su liderazgo no está de ninguna manera alineado hacia los (atributos o resultados).

Tabla 5: Criterios de calificación

ANEXO N° 16

ANEXO N° 16: Cuestionario para obtener y medir los resultados de mi labor.

Resultados en cuanto a los trabajadores

1. ¿Qué objetivos de trabajo tengo con el grupo al que dirijo?
2. ¿Qué acciones concretas espero obtener de mis trabajadores con respecto a los objetivos de la agencia, del área, de los demás compañeros, de los clientes y de mi persona?
3. ¿Espero nuevas acciones de mis trabajadores con respecto a los resultados obtenidos? ¿Cuáles?
4. ¿Qué materiales de oficina, herramientas tecnológicas y sistemas deben tener mis trabajadores para lograr sus objetivos?
5. ¿Cuál es mi aporte para que mis trabajadores puedan cumplir los objetivos de trabajo?
6. ¿Cómo considero que es la relación laboral con mis trabajadores? ¿Qué haría yo como jefe de ventas para cambiar los aspectos que están fallando en la relación con mis trabajadores?
7. ¿De qué manera se debería medir mi desempeño para saber si estoy cumpliendo las metas de la Agencia?
8. ¿Cuál pienso yo que es el motivo para no cumplir a cabalidad con las metas de la agencia?
9. ¿Cuáles pienso yo que son los motivos para que mis trabajadores se vayan de la Institución?
10. ¿Qué haría yo o cual sería mi aporte para disminuir la alta rotación de mis trabajadores?
11. ¿Cuál sería mi compromiso para fomentar un mejor ambiente de trabajo con mis asesores de ventas?

Resultados en cuanto a la Organización

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Empresa?
2. ¿Cuál es la estrategia que propone de la Organización para cumplir el objetivo principal?

3. ¿Cuál es la estrategia de mi área para cumplir las metas mensuales?
4. ¿Qué objetivos de trabajo busca obtener de mi persona la Organización?
5. ¿En qué puedo aportar para el cumplimiento de los objetivos de la Organización?
6. ¿De qué manera se debería medir mi desempeño para saber si estoy cumpliendo las metas que se relacionan con la Organización?
7. ¿Cuál sería mi aporte personal para fomentar un mejor ambiente laboral dentro de la Organización, es decir con las demás áreas?

Resultados en cuanto a los clientes

1. ¿Qué espera encontrar un cliente cuando entra a ASSA?
2. ¿Qué productos y servicios debo ofrecer a los clientes?
3. ¿Yo como jefe de ventas qué medidas tomaría para mejorar la atención que dan los asesores de ventas a los clientes de ASSA?
4. ¿Qué necesitan los clientes que depende exclusivamente de mi labor?
5. ¿Conozco cuál es el protocolo de atención que utilizan mis asesores de ventas con un cliente? ¿Anote cuál es este?
6. ¿De qué manera se debería medir mi desempeño para saber si estoy cumpliendo efectivamente las metas en las cuales están involucrados los clientes?

Preguntas conclusivas.

1. ¿De qué resultados tendré que rendir mayor cuenta para ayudar a que esta estrategia de trabajo se cumpla?
2. ¿Cómo debo manejar los tres resultados (trabajadores, organización y clientes) en cuanto a la importancia, elaborar una estrategia?
3. ¿De qué manera mediría los resultados obtenidos por mi labor?

ANEXO N° 17

ANEXO N° 17: Tabla de resultados – atributos para construir el perfil de un líder del área Comercial de ASSA.

Para realizar esta tarea los participantes deberán hacerse una misma pregunta remplazando las variables X y Y de la siguiente ecuación:

“Solamente me sería posible lograr el resultado X debido a que he logrado el atributo Y” (Ulrich, 1999, p. 242).

Ejemplo: Solamente me sería posible lograr que mis trabajadores cumplan las metas a tiempo solo si logro hablarles de la manera que ellos puedan comprender la importancia de lograrlo.

Resultado: cumplimiento de metas

Atributo: poder de convencimiento, saber llegar a la gente.

Por favor llene la tabla de acuerdo a los resultados y atributos que se obtuvo del consenso que sostuvieron con el resto de participantes.

RESULTADOS (X)	ATRIBUTOS (Y)
En cuanto a los trabajadores	
En cuanto a la Empresa	
En cuanto a los clientes	

Tabla 6: Tabla de resultados – atributos para construir el perfil de un líder de ASSA.

ANEXO N° 18

ANEXO N° 18: Análisis FODA

FODA: es una herramienta de análisis que puede ser usada en cualquier situación, individuo o producto que está siendo objeto de estudio en un momento determinado.

Cada una de las letras significa:

Fortalezas.- Son las capacidades especiales con las que cuenta la persona que está realizando su análisis, constituyen aquellos recursos, habilidades o actitudes que posee y que le dan una posición competente frente a los demás.

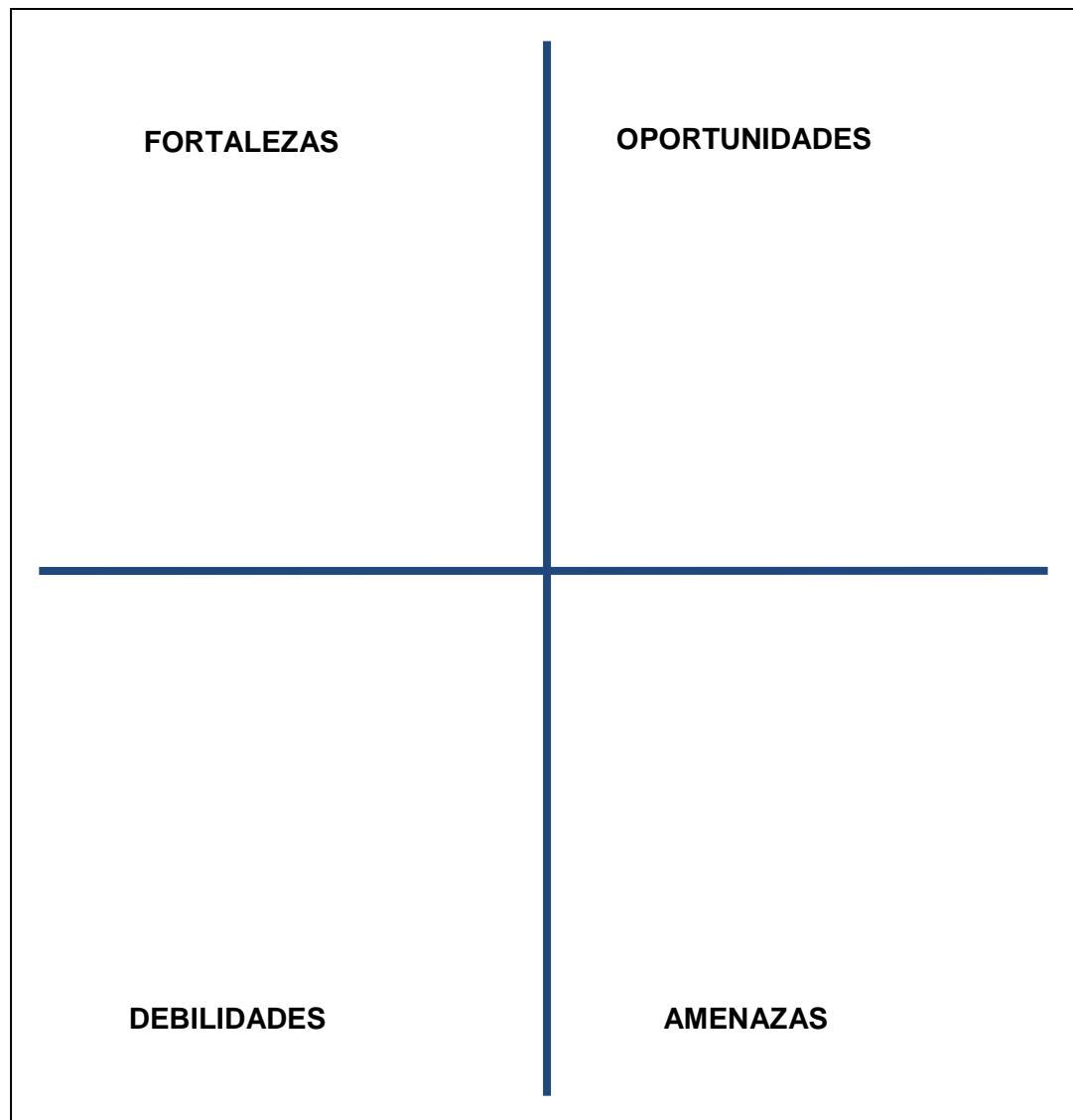
Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan favorables, positivos, los cuales están en relación al entorno, son esos factores que nos ayudan a obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a los demás, pues no se los tiene, son recursos con los que no se cuenta.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que vienen del entorno y que atentan fuertemente contra la persona, las cuales pueden provocar un bajo rendimiento.

El objetivo del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades de tal manera que se puedan usar y potencializar aquellas cosas que están como motivo de estancamiento, puesto que cabe mencionar que las fortalezas y debilidades son internas del individuo mientras que las amenazas y fortalezas son externas al mismo.

A continuación cada uno de los participantes procederá a realizar su propio análisis FODA.



ANEXO N° 19

ANEXO N° 19: Formato guía para la elaboración del plan de acción.

A continuación se presenta el formato para la elaboración de las tareas del plan de acción, los criterios que se mencionan son los que debe contener cada uno de los planes de acción elaborados por los Jefes de ventas; para ello en la parte derecha de cada una de las actividades vamos a encontrar un recuadro vacío el cual nos sirve para hacer un check list de las actividades que estamos cumpliendo dentro de cada uno de nuestros planes.

El número de tareas a realizarse es decisión de cada uno de los participantes.

FORMATO GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MI PLAN DE ACCIÓN			
Tareas accesibles, es decir reales, las cuales estén a mi alcance y yo las pueda cumplir.			
Mis tareas deberán ser creativas y de gran impacto.			
Cada tarea debe tener un objetivo específico alineado a mis necesidades			
Tiempos en los que voy a cumplir cada una de las tareas. Recuerda: El plan completo no debe exceder de seis meses pues las evaluaciones de resultados se realizarán cada dos meses.			
El plan deberá tener recomendaciones acerca de personas o instrumentos a los cuales puedo o voy a acudir para obtener ayuda o guía en cada tarea.			
Usa todos los insumos trabajados en cada una de las fases y la información recopilada en el estudio de las causas de la alta rotación.			
1. Nuevas tareas alineadas hacia la definición de metas que desarrollamos en la Fase 2 entre todos los participantes.			
TAREA 1:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 2:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 3:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:

TAREA 4:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 5:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
2. Tareas que tengan como objetivo desarrollar los atributos que me hacen falta para llegar a los resultados establecidos.			
TAREA 1:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 2:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 3:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 4:	OBJETIVO>	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 5:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
3. Tareas que me permitan empatar los atributos que poseo con los resultados que puedo obtener gracias a ellos.			
TAREA 1:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 2:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 3:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 4:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 5:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
4. Tareas orientadas a mejorar mi relación con mi grupo de trabajo			

TAREA 1:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 2:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 3:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 4:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 5:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
5. Tareas para combatir la alta rotación de los asesores de ventas en mi Agencia.			
TAREA 1:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 2:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 3:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 4:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 5:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
6. Se propondrán tareas como proyectos o iniciativas que ayuden a suplir esas debilidades que encontré en mi FODA para convertirlas en oportunidades, involucrando a mi grupo de trabajo al cual yo dirijo.			
TAREA 1:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 2:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 3:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:

TAREA 4:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:
TAREA 5:	OBJETIVO:	TIEMPO:	RECOMENDACIONES:

Tabla 7: Formato para la elaboración del plan de acción.

ANEXO N° 20

ANEXO N° 20: Criterios de evaluación para medir la ejecución del plan de acción

Se asignará: El número 3 como la mayor puntuación es decir solo si se logró el objetivo. El número 2 significa que el objetivo estaba en proceso de ser logrado. El número 1 como la menor puntuación es decir que el objetivo no fue logrado.			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	PUNTUACIÓN		
	1	2	3
¿Mi plan de acción contiene todo lo que está en el check list?			
¿Fueron cumplidas las tareas establecidas?			
¿Cumplí satisfactoriamente las tareas?			
¿Logré los objetivos de las tareas?			
¿Respeté los tiempos?			
¿Trabajé con lo establecido en la tarea?			
¿Utilicé en la tarea los materiales propuestos?			
¿Involucré y trabajé en la tarea con la gente adecuada?			
¿Atribuí algún valor agregado a alguna de las tareas?			
TOTAL			

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
20 a 24	Buena ejecución, mantener el ritmo.
15 a 19	Mediana ejecución, se necesita ejercer presión en la ejecución
0 a 14	Mala ejecución, se necesita hacer un replanteamiento y tomar medidas por parte del Gerente General

Tabla 8: Criterios de evaluación para medir la ejecución del plan de acción.

ANEXO N° 21

ANEXO N° 21: Criterios de evaluación para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a los resultados del plan de acción.

Se asignará: El número 3 como la mayor puntuación es decir solo si se logró el objetivo. El número 2 significa que el objetivo estaba en proceso de ser logrado. El número 1 como la menor puntuación es decir que el objetivo no fue logrado.			
Agencia:			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LOS RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN	PUNTUACIÓN		
	1	2	3
¿Su jefe está realizando nuevas actividades con ustedes?			
¿Considera que su jefe ha tenido algún cambio positivo?			
¿Las tareas ejecutadas siguen teniendo el mismo proceso?			
¿Considera que su jefe le da más autonomía dentro de sus funciones?			
¿El proceso de retroalimentación ha mejorado?			
¿Su jefe he demostrado mayor interés por su persona?			
¿Siente que es reconocido por su jefe ante un trabajo bien realizado?			
TOTAL			

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
16- 21	El plan construido es el adecuado, mantenerlo y seguir con el plan.
11- 15	El plan construido es medianamente adecuado, replantearlo y hacer adecuaciones que incluyan al personal.
0 – 10	El plan construido no es el adecuado, cambiarlo completamente, hacerlo de modo que pueda funcionar con las necesidades de la persona.

Tabla 9: Criterios de evaluación para medir el desarrollo y la efectividad de la herramienta.

ANEXO N° 22

ANEXO N° 22: Criterios de evaluación para medir el desempeño de los jefes de ventas dentro de la organización.

Este cuestionario está destinado para que el Gerente General de ASSA evalúe la consecución del plan de acción de cada uno de los Jefes de ventas.

Se asignará: El número 3 como la mayor puntuación es decir solo si se logró el objetivo. El número 2 significa que el objetivo estaba en proceso de ser logrado. El número 1 como la menor puntuación es decir que el objetivo no fue logrado.			
Nombre del Jefe de ventas a evaluar:			
Agencia:			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE VENTAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN		
	1	2	3
¿Se están cumpliendo las metas establecidas para el área Comercial?			
¿Se cumplen las metas en el tiempo establecido?			
¿Se cumplen las tareas?			
¿Se deja todo lo propuesto para el último momento?			
¿Se presenta dificultades en el cumplimiento de metas?			
¿Existe un alto rendimiento en el desempeño de los trabajadores?			
¿Ha notado que ha aumentado la satisfacción de los trabajadores del Área Comercial?			
¿Ha disminuido la alta rotación del personal en el área de ventas?			
TOTAL			

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
14- 18	El plan construido es el adecuado, mantenerlo y seguir con el plan
9- 13	El plan construido es medianamente adecuado, replantearlo y hacer adecuaciones.
0 – 8	El plan construido no es el adecuado, cambiarlo, hacerlo de modo que pueda funcionar con las necesidades de la Empresa

Tabla 10: Criterios de evaluación para medir el desempeño de los jefes de ventas dentro de la organización.

ANEXO N° 23

ANEXO N° 23: Ideas para mejorar mi liderazgo

IDEAS PARA MEJORAR MI LIDERAZGO.	
<u>Generar confianza en mis trabajadores.</u>	Objetivo: Ayudar a sus trabajadores para que confíen en sí mismos y en sus capacidades.
	¿Cómo hacerlo? <ul style="list-style-type: none"> ❖ Delegándoles mayor responsabilidad en cada una de sus tareas, de esta manera tendrán mayor autonomía. ❖ Recordarles lo importante que es su labor para la Empresa. ❖ Hacerles saber que sus funciones son de gran importancia para la Empresa. ❖ Hacerlos sentir seguros de lo que ya saben, con frases como : “Usted ya sabe lo que debe hacer con respecto a eso, usted es dueño de esas decisiones” ❖ Para poder generar confianza en sus trabajadores tiene que estar dispuesto a aprender a escuchar.
<u>Escuchar a mi gente.</u>	Objetivo: Trabajar en conjunto con sus trabajadores y ayudarse mutuamente escuchando y tomando ideas de ambas partes.
	¿Cómo hacerlo? <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tratar de recordar que dos mentes trabajan más que una. ❖ Dejar que los trabajadores hablen y expresen sus ideas ❖ Evitar distracciones e interrupciones cuando sus colaboradores están hablando. ❖ No interrumpa, anote los puntos que le parezcan interesantes o que le generen dudas para preguntarlas posteriormente. ❖ No saque conclusiones precipitadas, espere que terminen las ideas, aclare dudas y después haga sus conclusiones. ❖ Tome notas de cada uno de los puntos tratados en las reuniones para dejarlos por sentados y no queden sueltos. ❖ Gestionar las sugerencias e ideas valiosas ❖ Tener un buen comportamiento si usted está en una reunión y se da cuenta que es de aquellos jefes que interrumpen a sus

	<p>trabajadores, no espere la siguiente reunión para tomar una nueva actitud, hágalo en ese momento usando frases como: “acabo de interrumpirlo, lo siento por favor continúe con lo que me estaba diciendo”</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Asiente con la cabeza cuando es oportuno y mantenga un buen contacto visual.
<u>Ser asertivo.</u>	<p>Objetivo: encontrar la manera para que mis trabajadores entiendan lo que quiero decirles.</p> <p>¿Cómo hacerlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ser respetuoso ayudará a que la gente sienta lo valiosa que es. ❖ Ser directo y educado al mismo tiempo no es nada imposible. ❖ Se puede intentar cambiar el usted por el yo o el nosotros. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Su trabajo está mal hecho, hágalo de nuevo”. Agresivo ▪ “Yo lo haría de tal manera...” “Podríamos intentar ver nuevas alternativas para hacer un cambio en la segunda parte del trabajo y de esta forma quedar satisfechos”. Asertivo. ❖ La asertividad no nos quita autoridad, firmeza ni liderazgo, sino que ayuda a que los trabajadores se desempeñen de mejor manera. ❖ Utilizar descripciones acerca de algo en lugar de hacer juicios. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “No cumplió las metas, el próximo mes si pasa lo mismo te vas a meter en graves problemas”. Agresivo. ▪ “Revise que sus metas de este mes no han sido cumplidas, quisiera que trabajemos más en las de este mes, para evitar que ocurra lo mismo, sino me veré en la penosa tarea de sancionarlo”. Asertivo. ❖ Sea claro y firme. ❖ Expresa sus ideas como tuyas. Atribúyalas a usted mismo <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Usted me desespera”. A los demás. ▪ “Me desespero cuando usted me habla tan bajo”. A mí mismo.
<u>Retroalimentar a mis trabajadores.</u>	Objetivo:

	<p>¿Cómo hacerlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fijar metas y expectativas realistas. ❖ Decirle al trabajador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se espera de la persona en cuanto a actitudes, a metas, a su trabajo en sí. ▪ En qué tiempo se espera que se cumpla todo lo anterior. ▪ Que obtendrá si logra conseguir lo esperado. ▪ Que perderá sino lo consigue. ▪ Recordarles que cuando necesite ayuda puede acudir hacia usted, para buscar soluciones a tiempo. ❖ Actúe inmediatamente. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haga seguimiento de lo que sus trabajadores están haciendo, ▪ La retroalimentación tiene que ser en el momento. ▪ Si hizo algo bien pues dígaselo “que bien lo hiciste, te felicito” “ me satisface mucho la labor que has hecho” y ▪ por el otro lado si la labor no fue cumplida, decírselo a tiempo que hizo mal y que debería hacer distinto para dar solución al problema. ▪ Ambas cosas al mismo tiempo, jamás se puede dejar de lado la retroalimentación positiva ni la negativa. ❖ Sea específico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dígle a la persona qué hizo mal y en qué aspecto está afectando a la organización, ❖ Puede seguir los siguientes pasos que Aldo Piñero (2006) propone para retroalimentar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Describa el asunto 2. Admita como se siente 3. Especifique lo que a usted le gustaría que cambiase 4. Reafirme el valor que tendrá lo propuesto <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es importante que su colaborador sepa que es lo que usted siente y considera con respecto a lo ocurrido.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se pueden hacer simulacros o suposiciones de cosas que podrían pasar dentro de la empresa diciendo a los trabajadores que den opciones de soluciones, y tener un registro de aquello para de esta manera cuando se presente el caso puedan usar las mismas. ❖ Haga que sus trabajadores tomen apuntes, la mente es frágil, les ayudará a aprovechar el tiempo y dar mejores resultados. ❖ No generalice, refiérase a situaciones y observaciones concretas. ❖ No de impresiones ni juicios de personas que están ausentes.
<u>Reconocimiento a mis trabajadores.</u>	Objetivo: Lograr mayor compromiso y satisfacción de mis trabajadores y reforzar el buen trabajo.
	¿Cómo hacerlo? <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se puede reconocer una tarea bien hecha tan solo con una “Palmadita” en el hombro agradeciendo la tarea bien hecha ❖ Felicite y agradezca frente a todos los compañeros del trabajador. ❖ Manifieste durante una reunión o almuerzo o algún evento el magnífico trabajo que ha realizado su trabajador. ❖ Haga que los demás compañeros reconozcan que el trabajo de su par, fue bien realizado. ❖ Use comentarios o notas para felicitar a sus trabajadores. ❖ Cuando tenga conocimiento de algún logro que no sea del ámbito laboral que consiga uno de sus colaboradores, felicítelo. ❖ Agradezca siempre por todos los favores que le hagan sus trabajadores.

Tabla 11: Ideas para mejorar el liderazgo de los jefes de ventas de ASSA. Gobierno de La Rioja (2007), Piñero (2006)

